

Jaetun luovuuden lähteellä

Yhteisölliset hub-toimintamallit osaamispääoman tuottajina
pienissä kaupungeissa ja harvaan asutuilla alueilla

PAULIINA OUNILA
Tampereen yliopisto
Johtamiskorkeakoulu
Ympäristön ja alueiden politiikka
Pro gradu - tutkielma
Marraskuu 2015

Tampereen yliopisto
Johtamiskorkeakoulu

OUNILA, PAULIINA: Jaetun luovuuden lähteellä. Yhteisölliset hub-toimintamallit osaamispääoman tuottajina pienissä kaupungeissa ja harvaan asutuilla alueilla.

Pro gradu -tutkielma, ympäristön ja alueiden politiikka
81 sivua, 2 liitesivua

Marraskuu 2015

Tämä tutkimus tarkastelee InnoHub-pilottihankkeen (2013–2014) aikana toteutettuja yhteisöllisen työskentelyn malleihin perustuvia hub-kokeiluja. Tavoitteena on ollut luoda pienille kaupungeille ja harvaan asutuille alueille parhaiten soveltuvia toimijoiden innovatiivista vuorovaikutusta lisääviä toimintatapoja. Tässä yhteydessä hub käsitetään ihmisiä yhteen saattavana solmukohtana. Hankkeen aikana hub-toimintaa pilotoitiin yhteensä kuuden suomalaisen kaupungin ja alueen voimin. Mukana olivat Keuruun, Kouvolan, Lohjan ja Seinäjoen kaupungit sekä Suupohjan ja Vakka-Suomen alueet. Tutkimuksessa on pyritty selvittämään, millaisia konkreettisia toimintamalleja pilottikokeilujen avulla on syntynyt. Lisäksi huomiota on kiinnitetty toiminnan sisällä muodostuneiden toimijoiden välisten yhteyksien ominaispiirteisiin sosiaalisen pääoman ja osaamispääoman käsitteistöön tukeutuen.

Aineisto kerättiin keväällä 2014 laadullisin menetelmin teemahaastattelujen sekä ryhmäkeskustelujen avulla. Tärkein tutkimusaineisto rakentuu kuuden pilotin vastuhenkilöiden kokemuksia kartoittavista haastatteluista. Analyysimenetelmänä on käytetty tutkimuksen tarkoituksiin muokattua sisällönanalyysia. Se on pyrkinyt jäsentämään kuuden pilottihubin aineistosta saatua tietoa hub-ilmiötä yleisellä tasolla kuvaavaksi käsittelyksi.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan sosiaalista pääomaa, joka voidaan ymmärtää ihmisten välisessä kanssakäymisessä syntyvänä resurssina. Hubit on mahdollista nähdä sosiaalista pääomaa kasvattavina yhteisöjen, toimijoiden ja tietovirtojen linkittyminä. Ne luovat innovatiivisuuden kannalta oleellisina pidettyjä heikkoja sidoksia toisistaan erillään olevien yhteisöjen välille. Sosiaalisen pääoman on mahdollista muuttua käytännön hyötyjen kannalta tärkeäksi osaamispääomaksi. Sen syntymekanismia määrittelevät toimijoiden ympärille rakentuneen verkoston tiheys tai väljyys sekä toimijoiden keskinäisen kommunikaation sujuvuuteen vaikuttava kognitiivinen samankaltaisuus tai erilaisuus. Niiden lisäksi osaamispääoman kehittymiseen ovat yhteydessä toimijoiden identifioituminen omaan yhteisöön, sen sisällä vallitseva luottamuksellinen ilmapiiri sekä totutut normit.

Tutkimuksessa on esitelty neljä erilaista hub-toimintamallia. Tilahub on fyysisen tilan ympärille rakentuva toimintamalli, jonka perusideana on pöytäpaikkojen vuokraaminen muiden yrittäjien kanssa jaetusta tilasta. Tapahtumahub järjestää toisilleen entuudestaan tuntemattomia toimijoita yhteensaattavia tilaisuuksia. Kehittäjähub toimii rajatun yhteisön ammatillisia kimmokkeita ja yhteistyömahdollisuuksia tarjoavana inspiroivana keskusteluympäristönä. Muutoshub keskittyy esimerkiksi valmiin ammatillisen yhteisön totuttujen toimintatapojen muokkaamiseen vuorovaikutteisemmaksi. Toimijoiden motivoituminen hubeille ominaisen yhteisöllisen toiminnan pariin on yhteydessä samankaltaisen arvopohjan jakamiseen muiden toimijoiden kanssa.

Asiasanat: hub, coworking, yhteisö, arvot, paikallinen innovaatioympäristö, heikot sidokset, rakenteelliset aukot, sosiaalinen pääoma, osaamispääoma

Sisältö

1 Johdanto	1
1.1 Maaseutu ja innovaatioympäristö	2
1.2 Hub – ihmisten ja tietovirtojen solmukohta	6
1.3 Tutkimusasetelma	8
2 Yhteisöjen sosiaalinen pääoma	9
2.1 Sosiaalinen pääoma	9
2.2 Heikot sidokset ja rakenteelliset aukot	13
2.3 Yhteisöjen linkittyminen sosiaalisen pääoman synnyn edellytyksenä	20
3 Aineisto ja menetelmät	24
3.1 Yksilöhaastatteluilla hubien alkulähteille	24
3.2 Ryhmäkeskusteluilla viimeiset palaset paikoilleen	25
3.3 Sisällönanalyysillä hubien punaista lankaa etsimään	27
4 Hub-toimintamallien rakentuminen	30
4.1 TilaHub – luova ja virikkeellinen työskentely-ympäristö	32
4.2 TapahtumaHub – hub resurssien kokoajana	38
4.3 KehittäjäHub – taustatoimijat hubin keskiössä	40
4.4 MuutosHub – hub valmiin yhteisön toimintakulttuurin muutoksena	42
5 Hubit kasvattavat osaamispääomaa	46
5.1 Monimuotoinen yhteisö rakentaa hubille vahvan perustan	48
5.2 Yhteisymmärrys vauhdittaa tiedon liikkumista	53
5.3 Avoimuus ja luottamuksellisuus sitouttavat osallistujia	56
6 Oikein rakennetut sillat luovat vahvoja tiedon kulkuväyliä	63
7 Arvopohjainen muutos toimintakulttuurin vakiinnuttajana	72
8 Lopuksi	77
Lähteet	79
Liite 1	81

1 Johdanto

Suuriin kaupunkikeskittyihin kohdistuvien innovaatio-ohjelmien myötä pienemmät ja maaseutumaisemmat kunnat ovat usein vaarassa jäädä tavoitteellisen kehittämisen ulkopuolelle. Toisaalta isoihin kaupunkeihin räätälöityt mallit eivät välttämättä istuisi sellaisinaan kaupunkeihin, joiden lähtökohdat ovat pidempien välimatkojen ja näin myös toimintojen hajanaisemman sijoittumisen kannalta erilaiset. Pieniä ja keskisuuria kaupunkeja ja harvaan asuttuja alueita halutaan kuitenkin kehittää yhä elinvoimaisemmiksi ja houkuttelevimmiksi. Ratkaisuna tähän on luotu malli, joka voisi palvella parhaiten juuri pienten paikkakuntien innovaatioympäristöjen kehittämistä. Tutkin pro gradu -tutkielmassani kansallisen Innovaatioverkoston konseptoimaa InnoHub-pilottihanketta (huhtikuu 2013 – toukokuu 2014), jonka tavoitteena on ollut pienten kaupunkien ja harvaan asuttujen alueiden innovaatioympäristöjen kehittäminen.

InnoHub-hankkeen lähtökohdat keskittyivät toimijoiden väliseen tiedon välittymiseen ja ideointiin vuorovaikutteisia ja yhteisöllisiä toimintamalleja hyödyntäen. Näitä toiminnan muotoja kutsuttiin hubeiksi. Hub-ajattelun lähtökohtana on idea siitä, että tärkein tieto liikkuu parhaiten yksilöiden henkilökohtaisten suhteiden avulla. Innovaatioita ei synny ilman ihmisten välistä keskustelua ja suoraa vuorovaikutusta. Tässä yhteydessä hub ymmärretään niin ihmisten kuin tietovirtojenkin solmukohtana, joka luo puitteet uusien innovaatioiden synnyttämiselle.

InnoHub-pilottihankeeseen osallistui kuusi kaupunkia tai kaupunkiseutua, jotka olivat Lohjan, Keuruun, Kouvolan ja Seinäjoen kaupungit sekä Suupohjan ja Vakka-Suomen alueet. Jokaisella pilottihankeeseen osallistuneella kaupungilla ja alueella oli alussa valmis suunnitelma sille, mistä lähtökohdista he alkavat hub-toimintaa toteuttaa. Kouvola, Suupohja ja Vakka-Suomi olivat pilotissa mukana huhtikuusta 2013 alkaen, Lohja ja Seinäjoki valittiin mukaan syyskuussa 2013. Pilotin tarkoituksena oli saada kokemuksia siitä, miten InnoHub-konsepti toimii ja voisiko hubimainen toiminta levitä laajemmin muihinkin kaupunkeihin ja olla ratkaisu innovaatioympäristöjen kehittämisessä etenkin pienillä paikkakunnilla ja harvaan asutuilla alueilla.

Työni etenee siten, että aloitan tarkastelemalla taustoittavia käsitteitä, joiden ympärillä käytyyn keskusteluun myös tutkimusaiheeni perustuu. Kuvaan innovaatioihin ja paikallisiin innovaatioympäristöihin liitettäviä määritelmiä ja tarkastelen niihin kytkeytyviä maaseutumaisille alueille ominaisia lähtöasetelmiä. Sen jälkeen luon tarkemman katsauksen siihen, mitä käsitteellä *hub* voidaan ymmärtää ja esittelen tutkimusasetelmani. Luvussa 2 syvennyn työni teoreettiseen

viitekehykseen, minkä jälkeen perehdyn aineistoni keräämisen ja analysoinnin aikana tekemiäni valintoja (luku 3). Analyysiluvuissa 4 ja 5 keskityn aineistoni tarkasteluun ja jäsentelyyn siten, että luvut käsittelevät aineistoani eri näkökulmista, mutta toisiaan syventäen. Niiden jälkeen tulkitsen analyysissa tekemiäni päätelmiä teoreettisen viitekehykseni avulla (luku 6) ja vedän johtopäätöksiä tutkimusaiheestani kokonaisuudessaan (luku 7). Lopuksi pohdin kirjoittamisprosessini aikana heränneitä ajatuksiani käsittelemäni aiheen tutkimisesta nyt ja tulevaisuudessa.

1.1 Maaseutu ja innovaatioympäristö

Innovaatio ja innovaatioympäristö ovat termejä, jotka esiintyvät toistuvasti nykypäivän keskusteluissa. Innovaatio on määritelty ideaksi, käytännöksi tai esineeksi, jonka käyttäjät kokevat uudeksi. Merkitystä ei ole sillä, onko kyseinen ajatus esimerkiksi asiantuntijamaailmassa uusi, vaan ratkaisevaa on ainoastaan se, että mahdolliset käyttäjät eli innovaation omaksijat pitävät sitä uutena. (Rogers 2003, 12.) Rajatumpi käsitys näkee innovaation kaupallisena tai ei-kaupallisena, yhteiskunnallisesti tunnustettuna ja käyttöönotettuna keksintönä. Nykyään tärkein innovaatiokenttä sisältääkin teknisten uudistusten lisäksi esimerkiksi palvelu- tai liiketoimintamalleja tai hyväksi havaittuja organisatorisia toimintakäytäntöjä. (Miettinen, Lehenkari, Hasu & Hyvönen 1999, 2; Koivisto 2011, 18.)

Innovaatiot ovat edellytys palvelujen, työpaikkojen ja tätä kautta alueiden vetovoimaisuuden lisäämiseksi. Koivisto (2011, 12–13) on kuvannut innovaatioiden kehittymisen ja leviämisen perustuvan useiden toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen, joka ilmenee yhteiskunnallisina ilmiöinä, prosesseina ja tapahtumasarjoina. Innovaatiotoiminta rakentuu hänen mukaansa merkittävässä määrin sosiaalisten merkitysten prosessoinnista, tiedon tuottamisesta, hyväksikäyttämisestä ja kommunikoinnista. Nykyään aluekehittämiseen liittyvää innovaatioista käytävää keskustelua ei yhdistetä pelkästään uusiin innovaatioihin ja tuotekehittelyyn vaan viitataan itseuudistumiseen ja oppimiseen. Sotarauta (2007, 13–14) on kirjoittanut itseuudistumisen kapasiteetista, joka tarkoittaa kykyä tunnistaa toimintaympäristössä vallitsevat mahdollisuudet ja rajoitukset. Näiden seikkojen oivaltamisen jälkeen voidaan toimia niiden mukaisesti, sekä olemassa olevaa potentiaalia hyödyntäen että täysin uutta luoden.

Toimivien innovaatioympäristöjen on lähtökohtaisesti nähty rakentuvan yritysten läheisen maantieteellisen sijoittumisen kautta. Tällainen paikalliseksi innovaatioympäristöksi kutsuttava, yleensä saman toimialan taloudellisten toimintojen keskittymä, mahdollistaa tiedon tehokkaan

liikkumisen useastakin syystä. Paikallisesti keskittyneen toiminnan edut riippuvat kuitenkin myös yritysten toimintamalleista. Jos esimerkiksi yrityksen tärkeimmät kontaktit ovat jo luontaisesti alueen ulkopuolella, ei paikallisuudella ole niinkään merkitystä. (Kolehmainen 2004, 39–40.)

Kolehmainen (2004, 39–44) on hahmotellut paikalliseen innovaatioympäristöön liittyvät kolme toisiinsa kytköksissä olevaa tasoa, joiden sisältämät piirteet tukevat yritysten ja alueiden kilpailukyyn kehittymistä. 1) Rakenteiden ja instituutioiden tasolla pohditaan yritysten rakenteen ja koon suhdetta paikallisten työmarkkinoiden muotoutumiseen. Työmarkkinoiden luonne ja soveltuvan työvoiman saatavuus vaikuttavat keskeisesti keskittymän innovatiivisuuden muotoutumiseen. Lisäksi varsinkin yliopistot, korkeakoulut ja tutkimuslaitokset nähdään tärkeässä roolissa niiden synnyttäessä alueille uutta yritys- ja liiketoimintaa koulutus- ja tutkimustoiminnan myötä. Käynnissä olevat tutkimukset voivat hyödyttää paikallisia yrityksiä edesauttaen näin myös niiden sitoutumista korkeakoulujen läheisyyteen. Samalla tutkimustoiminta houkuttelee ympärilleen uusia yrityksiä ja organisaatioita.

Paikallisesta innovaatioympäristöstä voidaan tunnistaa myös 2) organisaatiotaso, joka tekee näkyväksi erilaiset organisaatioiden väliset innovaatioverkostot. Näiden verkostojen tarkoituksena on edistää yhteistyötä ja tiedon siirtymistä organisaatioiden välillä uusien innovaatioiden synnyttämiseksi. Yrityksmaailmassa tämä merkitsee usein suhteiden luomista erityisesti avainasiakasorganisaatioihin, mutta myös esimerkiksi alihankkijoihin, partneriyrityksiin sekä etenkin tutkimus- ja oppilaitoksiin. (Kolehmainen 2004, 42–43.)

Kolmas tarkastelutaso painottaa 3) yksilön merkitystä innovaatioympäristön rakentumisessa. Tästä näkökulmasta katsottuna yksilöiden välisten suhteiden ja vuorovaikutuksen kautta välittyvä tieto on kaikista merkittävintä. Esimerkiksi organisaatioiden välille luodut viralliset suhteet perustuvat aina lopulta yksittäisten ihmisten väliseen kommunikointiin. Organisaatioiden välisten virallisten suhteiden ulkopuolella muodostuu yhtä merkittäviä henkilökohtaisia verkostoja ja kontakteja. Asiantuntijatyöntekijöillä ja johtajilla onkin monesti laajoja epävirallisia työhön liittyviä kontaktiverkostoja, joita voidaan hyödyntää monissa tilanteissa. (Kolehmainen 2004, 44–45.) Kolmas tarkastelutaso vastaa mielestäni parhaiten InnoHub-pilottien rakentumista, sillä hankkeen lähtökohtia määriteltäessä (Laasonen & Ranta 2012, 7) nimenomaan yksilölähtöinen näkökulma on ollut vahvasti läsnä.

Paikallisesta innovaatioympäristöstä puhuttaessa on otettava huomioon erilaiset aluerakenteet. Pienissä ja keskisuurissa kaupungeissa sekä harvaan asutuilla alueilla ei ole välttämättä mahdollisuutta maantieteellisen läheisyyden hyödyntämiseen, jos organisaatiot sijaitsevat etäällä

toisistaan. Nämä alueet sisältävät maaseutujen innovaatioympäristöihin verrattavissa olevia piirteitä, kun näkökulmaksi otetaan toimijoiden hajanainen sijoittuminen. Tämän vuoksi käytänkin maaseutujen innovaatioympäristöistä tehtyä tutkimusta InnoHub-pilottien toimintaympäristön luonnehtimisen tukena. Maaseutumaisen alueiden määritelmä on monitulkintainen ja niiden innovaatioympäristöjä kuvaavia erityispiirteet ovat olleet näkyvillä useissa tutkimuksissa (ks. Alarinta 1998; Kurki, S., Linnanmaa, R. & Sotarauta, M.; Suutari, T. & Heiskanen, U-M. 2007; Virkkala 2008).

Seija Virkkala (2008) on kiteyttänyt Olli Rosenqvistin (2003) artikkelin perusteella maaseudun ymmärrettävän yleisesti maaseutumaiseksi alueeksi, pieneksi paikkakunnaksi paikkakuntien hierarkiassa tai maaseutumaiseksi asuinympäristöksi (Virkkala 2008, 89). Maaseutumaisiin alueisiin on liitetty usein mielikuva harvasta asutuksesta, perustuotantovaraisesta elinkeinorakenteesta sekä luonnonvaraperustasta. Innovaatioprosessien kannalta maaseutumaiselle ympäristölle kuvaavaa on se, että toimijoiden väliset vuorovaikutusverkostot eivät muodostu yhtä tiheiksi kuin suuremmissa keskuksissa. Maaseutualueilla ja pienissä keskuksissa yrityksiä ja muita toimijoita on vähän, minkä vuoksi niin paikallinen kysyntä kuin yrityspalvelujen tarjonta on vähäisempää, mutta lisäksi myös paikallinen kilpailu harvenee. Virkkala on todennut maaseutumaisille alueille olevan luonnollista verkostoitua lähimpien suurempien kasvukeskusten kanssa. (Virkkala 2008, 90.)

InnoHub-hankkeessa mukana olleissa pilottikaupungeissa (Keuruu, Kouvola, Lohja, Seinäjoki) ja -alueilla (Suupohja, Vakka-Suomi) asutus saattaa olla hajautunut suurelle alueelle. Maaseutumaisen alueiden innovaatioympäristön kehittämiseen liittyvät ominaispiirteet ovat siten lähtöasetelmaltaan samankaltaiset kuin InnoHub-pilottien. Hankkeen pääasiallisena tavoitteena on ollut kytkeä paikallisia toimijoita toisiinsa hyödyntää omia resurssejaan innovatiivisten voimavarojen löytämiseksi. Samanaikaisesti on ollut tarkoitus huomoida mahdollisuuksia luoda verkostoja ympärillä oleviin suurempiin keskuksiin alueen ulkopuolelle. (ks. Laasonen & Ranta 2012.)

Seija Virkkala (2008, 86) on todennut, että toimivan innovaatioympäristön synty ei välttämättä edellytä maantieteellistä läheisyyttä, vaan tärkeämpää ovat organisaatioita edustavien ihmisten keskinäiset intressit ja tavoitteet. Tämä näkemys on linjassa Kolehmainen (2004) hahmotteleman yksiköiden vuorovaikutusta käsittelevän innovaatioympäristöjen tarkastelutason. Tieto voi Virkkalan mukaan liikkua myös matkustamisen tai digitaalisten väylien kautta. Hän on nojautunut Torren ja Rallet'n (2005) kaksijaotteluun, joka esittää läheisyyden kaksi tyyppiä: maantieteellisen ja organisatorisen. Maantieteellinen läheisyys mitataan kilometreissä ja organisatorinen läheisyys taas

organisaatioon kuuluvien henkilöiden välisen läheisyyden perusteella maantieteellisestä sijainnista riippumatta. Organisatorinen läheisyys sisältää sekä *kuulumisen logiikan*, joka voidaan ymmärtää sosiaalisena läheisyytenä sekä *samankaltaisuuden logiikan* eli institutionaalisen läheisyyden, jolla tarkoitetaan arvojen ja odotusten jakamista. Maantieteellinen läheisyys tarjoaa luonnollisesti hyvät edellytykset myös muille edellä mainituille läheisyyden muodoille, tehden vuorovaikutuksesta yhä toimivampaa. (Virkkala 2008, 86–87.)

Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat tutkineet japanilaiselle yrityskulttuurille ominaista, länsimaista eroavaa, tapaa suhtautua tietoon ja sen liikkumiseen työntekijöiden välillä. He ovat käsitelleet tietoa jaotteleamalla sen kahteen kategoriaan, eksplisiittiseen eli näkyvillä ja mallinnettavissa olevaan sekä hiljaiseen tietoon, joka perustuu ihmisten kokemuksiin ja ääneen lausumattomaan ymmärrykseen asioista. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8). Tiedon määritelmiin liittyen esimerkiksi Michael Polanyin (2009) paljon siteerattu kirja *The tacit dimension* on ollut merkittävä teos hiljaisen tiedon käsitteen synnyn kannalta.

Nonaka ja Takeuchi (1995, 8–9) ovat todenneet japanilaisessa työympäristössä panostettavan hiljaiseen tietoon ja sen leviämisen edistämiseen täysin länsimaista eroavalla tavalla, minkä avulla he selittävät useiden japanilaisten menestystuotteiden synnyn. He painottavat numeroin ja sanoin ilmaistavissa olevan eksplisiittisen tiedon olevan vain murto-osa suurta tiedon kokonaisuutta, josta hiljainen tieto kattaa suurimman osan. Hiljainen tieto voidaan edelleen jakaa kahteen osaan, joista ensimmäinen edustaa käytännön myötä syntyneitä taitoja ja osaamista (know-how) ja toinen kognitiivista eli mielen sisäistä ymmärrystä maailmasta, sisältäen jokaiselle ominaisia uskomuksia ja käsityksiä ympäristöstä.

Hiljaisesta tiedosta syntyvä organisaation sisäinen jaettu käsitys asioista syntyy perusteella silloin, kun hiljainen tieto osataan muuttaa oikealla tavalla kaikille ymmärrettävään eksplisiittiseen muotoon, jonka jälkeen se palautuu jälleen hiljaiseksi tiedoksi. Työntekijät on tärkeää saada kokemaan yrityksen arvomaailma omakseen. Tällöin organisaatio pystyy toimimaan tehokkaammin yhteisen tavoitteen eteen. Tämä syntyy parhaiten suoran oppimisen, ei välillisesti opetetun kautta. Tieto voidaan kerätä myös ulkopäin ja sisällyttää suoraan omaan työskentelyyn, mutta on tärkeää osata hyödyntää loppuun saakka myös organisaatioiden omien työntekijöiden hiljaista osaamista, jota voidaan pyrkiä siirtämään työntekijältä toiselle. Erityisesti tätä varten järjestetäänkin erilaisia työntekijöitä yhteen kokoavia suunnittelu- ja innovointitilaisuuksia. (Nonaka & Takeuchi 1995, 9–10.)

Edellä totesin, miten innovaatioympäristön kolmesta eri tasosta yksilölähtöistä tasoa voidaan pitää kaikkein merkittävimpänä lähtökohtana InnoHub-pilottihankkeen käynnistymisessä. Lisäksi maaseudun innovaatioympäristöistä puhuttaessa organisatorisen läheisyyden nähtiin olevan lopulta tärkeämpää kuin maantieteellisen. Pienissä kaupungeissa ja harvaan asutuilla alueilla toimivan innovaatioympäristön kehittäminen pohjautuu pyrkimykseen verkottaa alueen, toisistaan etäälläkin sijaitsevia, toimijoita keskenään ja luoda kontakteja myös alueen ulkopuolelle. Tällä tavoin voidaan edistää Nonakan ja Takeuchin (1995) kuvaaman hiljaisen tiedon siirtymistä toimijalta toiselle, mikä voi uudenlaisen osaamisen synnyn myötä näkyä pitkällä aikavälillä alueen elinvoimaistumisena. Seuraavaksi esittelen, miten hubimaisen toiminnan avulla voidaan luoda uusia toimintamalleja toimijoiden yhteen saattamisen tueksi.

1.2 Hub – ihmisten ja tietovirtojen solmukohta

Käsitteenä *hub* saattaa synnyttää monenlaisia mielikuvia. Tarkastelemaani pilottia ajatellen hubimaisuuteen on liitetty erilaisia odotuksia ja toiminnan muotoja, jotka ovat saaneet konkreettisen olomuotonsa vasta käytännössä toteutuneiden kokeilujen ja näiden perusteella kerättyjen havaintojen avulla. Tavallisesti hubeihin viitataan joidenkin asioiden solmukohtana ja sana esiintyy useimmiten liikennejärjestelyihin tai tietotekniisiin ratkaisuihin liittyvissä keskusteluissa. Tarkastelemani hankkeen pilottikokeiluissa syntyneet solmukohdat muodostuvat ihmisistä.

Etenkin viimeisen 10 vuoden aikana hub onkin yleistynyt kuvaamaan ihmisten välillä tapahtuvaa toimintaa ja useimmiten sillä on viitattu yhteisölliseen työskentelymuotoon (coworking), jossa tavallisesti itsenäistä työtä tekevät henkilöt jakavat fyysisen, vuorovaikutteisen työtilan. Coworking-tyyppiselle työskentelymallille on havaittu olevan paljon kysyntää erityisesti asiantuntija- ja tietotyötä (knowledge work) tekevien parissa, sillä heillä ei välttämättä ole pysyvää työympäristöä, jossa kommunikoida vastaavaa työtä tekevien kanssa. He saattavatkin olla alansa ainoita osaajia tiimissään tai heidän työnkuvansa saattaa olla hyvin liikkuva ja itsenäinen. Esimerkiksi virtuaalista työtä tekevät yksinyrittäjät ja freelancerit ovat suuri osa hubien käyttäjäkuntaa. (ks. Hurry 2012; DeGuzman & Tang; Hood 2015; Hood 2015; Ropo, Salovaara, Sauer & De Paoli 2015.)

Ensimmäinen coworking-tila perustettiin Brad Neubergin toimesta Yhdysvalloissa vuonna 2005 (Botsman & Rogers 2011, 167–169). Työskentelymuodon on sanottu olevan olevan arvopohjaista: tiloja käyttävät yrittäjät jakavat samanlaiset arvot, jotka motivoivat heitä hyödyntämään yhteisöllisiä työskentelytiloja ja olemaan avoimia potentiaalisille synergiaeduille. Tullessaan

työskentelytilaan tarjoavat ihmiset samalla muille työskentelijöille mahdollisuuden hyödyntää omaa osaamistaan ja verkostojaan. Avoimuus ja motivaatio osallistua tilankäyttäjien keskinäiseen vuorovaikutukseen lisäävät tilassa syntyvää innovatiivista ilmapiiriä. (Schopfel, Roche & Hubert 2015, 70.) Seuraava lainaus Tammy Johnsin ja Lynda Grattonin (2013) artikkelista kuvaa osuvasti coworking-hubien tarvetta ja merkitystä. ”Coworking spaces are to knowledge work what bike-share programs are to transportation: a community based, low-cost, convenient, and eco-friendly solution.”

Kuvasin edellisessä alaluvussa, miten pienemmillä paikkakunnilla ja maaseudulla yrittäjät tai julkisen sektorin toimijat saattavat olla fyysisestikin kaukana toisistaan, jolloin sattumanvaraista vuorovaikutusta ei pääse syntymään. Ulkopuolinen tuki voi olla tärkeää tällaisten toimijoiden välisten yhteyksien luomiseksi. InnoHub-hankkeessa jokaisen pilottikaupungin ja -alueen on ollut osoitettava jokin taho (yritys tai julkinen), joka ryhtyy kehittämään toimijoiden välistä yhteistyötä. Käytännössä hub voi olla esimerkiksi konkreettinen ja avoin tila, johon yrittäjät ja muut toimijat voivat tulla työskentelemään, pitämään kokouksia tai käymään ohimennen. Näin syntyy spontaania vuorovaikutusta saman alan tai eri alojen toimijoiden kesken. Tiloissa voidaan järjestää myös etukäteen suunniteltuja työpajoja etukäteen rajatulle toimijajoukolle.

Hubin ei kuitenkaan tarvitse olla niin konkreettinen kuin edellä kuvattiin, eikä tämä harvaan asutuilla alueilla ole välttämättä edes mahdollista. Hub voi muodostua myös tiettyinä ajankohtina järjestettävistä tapahtumista tai esimerkiksi teemaviikoista. Oleellista on, että näiden tapahtumien avulla esimerkiksi yrittäjät, julkisten organisaatioiden edustajat, opiskelijat ja muut asiantuntijat tuodaan tarkoituksella yhteen ja luodaan mahdollisimman toimiva tilanne hedelmälliselle vuorovaikutukselle. Virtuaalisten alustojen hyödyntäminen on myös mahdollista. Ihmisten välinen kommunikointi ja yhteisöllisyyden tunne on kuitenkin kaiken lähtökohta, sillä sen myötä mahdollistuu hiljaisen tiedon välittyminen ihmisiltä toisille. InnoHub-pilottien myötä voidaan keskittyä joko kokonaan uusien yhteyksien luomiseen toimijoiden välille tai alueella olemassa olevien keskittymien ja niiden sisältämien verkostojen vahvistamiseen.

Hubimaisen toiminnan tavoitteet ja hyödyt ilmenevät usealla tavalla. Toimijoiden välinen vuorovaikutteisuus voi edesauttaa uusien yritysten syntymistä ja näin myös työpaikkojen lisääntymistä. Hubit voivat myös nopeuttaa yleisesti tiedon välittymistä toimijalta toiselle sekä saada aikaan innovatiivista keskustelua jonkin aiheen ympärille. Työyhteisöjä voidaan myös prosessin myötä pyrkiä kehittämään yhteisöllisiä toimintamuotoja tukeviksi.

1.3 Tutkimusasetelma

Olen tutkimuskysymyksieni avulla rajannut tarkasteluni koskemaan sekä InnoHub-pilottien kautta syntyviä uusia käytännön toimintamalleja että samanaikaisesti muodostuvia toimijoiden välisiä kytköksiä ja niitä kuvaavia piirteitä. Linkittymiset toimijoiden välillä ovat mielenkiintoisia sen suhteen, että InnoHubin keskeisenä tarkoituksena on nimenomaan ollut tarjota toimijoiden välistä vuorovaikutusta lisääviä toimintatapoja. Lisäksi tarkastelen työssäni sitä, miten toimintamallien seurauksena mahdollisesti syntyneet toimijoiden välisten yhteydet tuottavat sosiaalista pääomaa ja millaisin edellytyksin sen on mahdollista muuntautua käytännön kannalta hyödylliseksi osaamispääomaksi. Tämän tiedon avulla on mahdollista tehdä päätelmiä sen suhteen, millaista lisäarvoa hub-toimintamallit voivat pienille kaupungeille ja harvaan asutuille alueille tarjota. Esittelen osaamispääomaan liittyvän teoreettisen viitekehyksen toisen analyysiosani yhteydessä luvussa 5.. Tutkimuskysymysten vastaukset muodostuvat pilottikokeiluissa mukana olleiden henkilöiden kokemuksista, sillä he ovat omilla alueillaan aiheen parhaita asiantuntijoita. Tutkimuskysymykseni ovat rakentuneet seuraavaan muotoon:

- *Millaisia toiminnan muotoja InnoHub-pilottien myötä on syntynyt?*
- *Millaisia toimijoiden välisiä yhteyksiä InnoHub-pilotit ovat luoneet tai vahvistaneet?*
- *Miten InnoHub-piloteissa syntyneet toiminnan muodot ja toimijoiden väliset yhteydet edistävät sosiaalisen pääoman muodostumista ja millaisin edellytyksin se voi muuttua osaamispääomaksi?*

2 Yhteisöjen sosiaalinen pääoma

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä työni keskeinen teoreettinen viitekehys. Lähestyn seuraavaksi InnoHub-pilottikokeilujen myötä muodostuvia ihmisten välisiä vuorovaikutussuhteita sosiaalisen pääoman käsitteen avulla. Toisessa alaluvussa perehdyn tarkemmin siihen, miten sosiaalista pääomaa muodostuu eri vahvuisten ihmisten välisten kontaktien myötä ja miksi nämä kontaktit voivat olla tärkeässä roolissa yhdistäessään toisistaan erillään olevia ihmisryhmiä. Viimeisessä teorialuvussa perustelen erilaisten yhteisöjen yhteen saattamisen merkitystä sosiaalisen pääoman kannalta yritysmaailmasta nousevan yhteisötutkimuksen avulla. Näiden teoreettisten kuvausten tukemana työni etenee aineiston kuvauksen ja käytettyjen menetelmien kautta kohti analyysivaihetta, jossa laajennan edelleen teoreettista tarkastelukulmaani.

2.1 Sosiaalinen pääoma

Sosiaalinen pääoma voidaan nähdä ihmisten välisissä sidoksissa syntyvänä resurssina. Käsitettä on tarkasteltu useammista näkökulmista ja sen klassikoiksi ovat muodostuneet Colemanin (1988), Bordieun (1986) ja Putmanin (1993 & 2000) teokset. Timo Poutiainen (2014) on todennut väitöskirjassaan sosiaalisen pääoman olevan kaikista määritelmistään huolimatta edelleen epäselvä käsite, johon on vaikea tarttua. Poutiainen on kuvannut osuvasti käsitteen ristiriitaista sävyä: sosiaalisesta pääomasta ja sen merkityksestä ihmisten välisissä suhteissa liitetään hyvin positiivinen leima, vaikka käsitettä ja sen sisältöä käytännössä ei ole pystytty edelleenkään selkeästi määrittelemään ja mallintamaan. (Poutiainen 2014, 28.) Seuraavaksi esittelen sosiaalisen pääoman yleisiä klassisia määritelmiä tehdäkseen siihen liittyvän teoreettisen kentän tutuksi. Myöhemmin analyysivaiheessa palaan vielä uudelleen käsitteen pariin tarkentamalla sitä tutkimusasetelmani kannalta tarkempaan näkökulmaan.

Alun perin sosiaalisen pääoman käsitteen juuret ulottuivat yhteisötutkimukseen, jossa ihmisten välisten verkostojen nähtiin olevan olennainen tekijä kaupunkien naapurustojen säilymisessä ja toiminnassa. Nämä verkostot perustuivat luottamukseen ja yhteiseen asioiden hoitoon. (Jacobs 1961, 56, 281.) Myöhemmin sosiaalinen pääoma on yhdistetty vahvimmin inhimillisen pääoman käsitteen syntyyn (Coleman 1988), mutta sen lisäksi sillä on ollut vaikutusta niin yritysten taloudellisen suoriutumisen (Baker 1990) kuin maantieteellisten alueiden (Putman 1993, 1995) ja kansojen (Fukuyama 1995) tutkimisessa. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 243.)

Pierre Bordieu (1986, 243) on määritellyt pääoman käsitettä kolmesta eri näkökulmasta: taloudellisesta, kulttuurillisesta ja sosiaalisesta. Taloudellinen pääoma viittaa suoraan omaisuuteen,

kun taas kulttuurinen pääoma ei ole pelkästään rahassa mitattavissa. Kulttuurinen pääoma voi kuitenkin olla tietyissä tilanteissa mahdollista vaihtaa taloudellisen pääoman tarpeisiin ja sen piirteet ovat saattaneet vakiintua esimerkiksi totuttuihin kasvatuksellisiin tapoihin. Sosiaalinen pääoma muodostuu taas sosiaalisissa suhteissa syntyvistä velvoitteista. Bordieu on maininnut, että sosiaalisen pääoman määrä voi olla verrattavissa henkilön taloudellisen pääoman suuruuteen ja täten esimerkiksi vallan määrään ja paikkaan hierarkiassa. Yksinkertainen esimerkki yhteiskunnassa toimineesta ilmiöstä ovat esimerkiksi aateliluokkaan kuuluvat henkilöt, joilla on voinut taloudellisen pääoman lisäksi olla tittelinsä vuoksi myös sosiaalista pääomaa.

Sosiaalista pääomaa Bordieu on kuvannut todellisten tai potentiaalisten resurssien kokonaisuutena, joka avautuu pysyvien verkostojen tai tuttavuuksien kautta. Ryhmään kuulumisen etu on yhteisessä käytössä oleva pääoma, johon jokaisen verkostoon linkittyneen on mahdollista päästä käsiksi. Suhdeverkostojen taustalla ei välttämättä ole edes mitään henkilökohtaista tarkoitusta, muuta kuin toisten osaamisen hyödyntäminen, mutta jo tämä motivoi suhteiden ylläpitoon. Ryhmä tai verkosto voi olla muodostunut myös sosiaalisten instituutioiden myötä, kuten perheyksikön, luokan, koulun tai puolueen kautta. Näitä ryhmiä ylläpidetään koko ajan yhteiskunnan toimesta. Bordieun näkemyksen perusteella yksittäisen verkostossa olevan henkilön sosiaalisen pääoman määrä on siis suoraan riippuvainen siitä, kuinka paljon hänellä on kontakteja. (Bordieu 1986, 248–249.)

James Coleman (1988, 100–101) on viitannut inhimillisen pääoman käsitteellään ihmisten tietämyksen ja osaamisen kasvuun sekä uuden oppimisen mahdollisuuteen. Jokainen ihminen pitää hallussaan yksilöllistä pääomaa esimerkiksi erityisosaamisen muodossa. Sosiaalinen pääoma taas tulee näkyville silloin, kun arvokasta osaamista omaavat ihmiset ovat yhteyksissä toistensa kanssa ja saavat näin hyödynnettyä myös toistensa osaamista. Sosiaalista pääomaa on kuitenkin hyvin vaikea havaita konkreettisesti, sillä se tulee esille vain ihmisten välisissä suhteissa ja hyödyt saattavat olla aineettomia. Esimerkkinä tästä on ihmisryhmä, jonka välillä vallitsee syvä luottamus. Luottamusta on haastavaa havainnoida ulkoisesti, mutta sen seurauksena ryhmä voi pystyä työskentelemään tehokkaasti ja tuloksekkaasti.

Coleman on tutkinut muun muassa perheenjäsenten välisissä suhteissa syntyvää sosiaalista pääomaa, mutta toisaalta asettanut perheyksikön osaksi suurempaa koulupiiriin ympärille rakentuvaa verkostoa, jossa vanhemmat ovat tiiviisti yhteydessä toistensa kanssa. Hän on todennut runsaan sosiaalisen pääoman niin perheiden sisällä kuin niiden ulkopuolella suojaavan oppilaita koulusysteemistä putoamiselta. Perheen sisäisesti sosiaalinen pääoma tulee hyödynnetyksi

esimerkiksi silloin, kun vanhemmat pystyvät siirtämään omaa osaamistaan lapsilleen tai asettavat selkeitä odotuksia lastensa koulutukselle. Perheen ulkopuolella perheen vanhemmat taas pystyvät tekemään vastavuoroisia palveluksia muiden lasten vanhempien kesken ja saada näin lisäresursseja käyttöönsä. (ks. Coleman 1988, 109–115.)

Colemanin (1998, 118–119) mallissa verkoston toimivuus perustuu ryhmässä syntyviin velvollisuuksiin ja odotuksiin. Sosiaalista pääomaa saadaan hyödynnettyä ideaalitilanteessa silloin, kun verkoston sisällä vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri ja kaikki noudattavat yhteisesti tunnustettuja normeja, joita ei haluta rikkoa. Informaation täytyy pystyä kulkeutumaan vapaasti henkilöltä toiselle. Sosiaalinen pääoma syntyy yhteisenä hyötynä jokaiselle verkoston jäsenelle ja jos yksikin henkilö poistuu, tuntuu se menetyksenä kaikille jäljelle jääville. Itsenäisesti toimiessaan inhimillinen pääoma eli tiedot ja taidot hyödyttävät vain ihmistä itseään, mutta tullessaan osaksi verkostoa, muuttuu se jokaisen yhteiseksi resurssiksi. Petri Ruuskanen (2001, 16) on tarkentanut Colemanin näkemyksiä toteamalla mallissa olevan keskeistä etenkin odotus vastavuoroisuudesta. Tekemällä palveluksia toisille voi yksittäinen toimija kartuttaa itselleen resursseja, jotka muodostuvat odotettavissa olevista vastapalveluksista. Informaation liikkuminen vapaasti toimijalta toiselle mahdollistaa samalla toimijoiden tavoitteiden saavuttamisen ja tehokkaan päätöksenteon.

Sosiaalisen pääoman klassisia määritelmiä artikkelissaan vertaillut Michael Tzanakis (2013) on tulkinnut Bordieun ja Colemanin näkemysten keskeisen eron korostuvan siinä, lähestytäänkö sosiaalista pääomaa yksilön vai verkoston näkökulmasta. Bordieu on korostanut yksilön asemaa verkostossa ja toteaa sen olevan keskeinen tekijä sen suhteen, miten yksilö pystyy hyötymään verkostossa olevasta sosiaalisesta pääomasta. Oletuksena siis on, että jokaiselle on eduksi pyrkiä mahdollisimman hyvien kontaktiverkostojen ulottuville. Coleman sen sijaan ei ole tunnustanut verkoston hierarkian voivan johtaa sen jäsenten väliseen epätasa-arvoon sosiaalisen pääoman saavuttamisen suhteen, vaan hänen mallinsa mukaan yksilöiden välinen luottamus ja velvollisuus vastavuoroisuuteen huolehtivat verkoston toimivuudesta ja palkitsevat lopulta siihen kuuluvan yksilön. Coleman on nähnyt myös sosiaalisen pääoman yksilön lisäksi suurempaa yhteisöä hyödyttävänä asiana. Hän uskoo perheiden tai kyläyhteisöjen vastavuoroisesta toiminnasta nousevan sosiaalisen pääoman olevan hyödyllistä, kun Bordieun mielestä vastaaviin koneksteihin yhdistettynä sosiaalinen pääoma lähinnä lisää eriarvoisuutta. Sen sijaan hän korostaa sosiaalisen pääoman tiivistävän pienempien ryhmien sisäisiä sidoksia. (Tzanakis 2013, 4–5.)

Robert D. Putman (1993) on myös hahmotellut sosiaalisen pääoman käsitettä. Hän on lähestynyt aihepiiriä muun muassa 1970-luvulla tekemänsä tutkimuksen kautta, jossa hän seurasi hallinnon uudistusta Italiassa ja sen vaikutuksia paikallishallinnon toimivuuteen maan etelä- ja pohjoisosien välillä. Tutkimuksessaan hän on todennut, että toimivan paikallishallinnon alueilla ihmiset olivat aktiivisempia ajankohtaisten asioiden ja poliittisten kysymysten seuraamisessa ja kuuluivat eri kansalaisjärjestöihin. Tällaisilla alueilla ihmisillä oli suurempi luottamus toisiinsa sekä mahdollisuuksiinsa vaikuttaa. (Ruuskanen 2001, 21–22.)

Kuten aiemmissa määritelmissä, myös Putman näkee sosiaalisen pääoman sisältävän verkostoja, sosiaalisia normeja sekä ihmisten välistä luottamusta. Tiettyjen yksittäisten verkostojen sijaan Putmanin mallissa sosiaalinen pääoman sitoutuu ennemminkin historiallisiin instituutioihin. Putmanin Italia-tutkimusta esittelevässä teoksessa *Making Democracy Work* sosiaalinen pääoma näyttäytyy paikallisyhteisön tai rajatun maantieteellisen alueen ominaisuutena. (Ruuskanen 2001, 22.)

Robert D. Putmanin 1990-luvulla kirjoittama, Yhdysvaltojen yhteiskuntaelämän muutosta kuvaava teos, *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community* on syventänyt hänen määritelmänsä sosiaalisesta pääomasta. Hän on tarkentanut viittaavansa käsitteellä yhteyksiin, jotka syntyvät yksilöiden välille sekä sosiaalisiin verkostoihin ja niiden synnyttämiin vastavuoroisuuden normeihin ja luottamukseen. Teoksessaan hän on esittänyt jakavansa sosiaalisen pääoman kahteen kategoriaan, ”yhdistävään” (bridging) sekä ”sitovaan” (bonding). Ruuskanen tulkitsee Putmanin viittaavan ”yhdistävällä” sosiaalisella pääomalla yksilöiden välisiin siteisiin ja verkostoihin ja ”sitovalla” sosiaalisella pääomalla taas ryhmäidentiteetin muodostumiseen. (Ruuskanen 2001, 23.) *Bridging* on kanssakäymistä toisilleen entuudestaan tuntemattomien tai jokseenkin tuttujen henkilöiden välillä, kun *bonding* taas on jo valmiiksi yhtenäisten ryhmien tai ihmissuhteiden sisällä tapahtuvaa vuorovaikutusta (Putman 2000, 22–23).

Tzanakis (2013) on vertailussaan todennut Putmanin jalostaneen näkemystään Colemanin sosiaalisen pääoman määritelmän perusteella ja vieneen sekä yksilöön että perhe- ja kyläyhteisöihin liittyvän sosiaalisen pääoman tarkastelun täysin uudelle tasolle, kokonaisia kansoja ja väestöjä koskevaksi tutkimukseksi. Hänen mielestään sosiaalisen pääoma on mittari, jota voidaan käyttää yhteiskunnan poliittisen ja taloudellisen tilan määrittämisen välineenä. (Tzanakis 2013, 6.)

Näiden määritelmien perusteella keskeinen näkemys sosiaalisen pääoman teoriasta on siis se, että ihmisten välisissä verkostoissa ja sosiaalisissa suhteissa muodostuu merkittäviä resursseja. Tämä

perustuu siihen, että verkostoissa syntyy tunne keskinäisestä luottamuksesta ja vastavuoroisuudesta. Toisilta saadut palvelukset taas herättävät tunteen kiittollisuudenvelasta, jolloin muita osapuolia ollaan valmiita auttamaan samalla tavalla. Näin verkosto toimii vastavuoroisesti. Verkostoissa voi vallita tunteita ystävydestä ja kunnioituksesta, mikä edistää yhä enemmän kynnyksen madaltumista toisilta avun kysymiseen. Suurin hyöty syntyy verkoston monimuotoisuudesta. Ihmisillä on useita kontakteja ja tuttavuuksia, joiden osaamisesta voi välillisesti olla hyötyä myös verkostossa useamman linkin päässä olevalle henkilölle. Ihmiset hyötyvät siis myös toistensa tuttavuuksista. (ks. Bordieu 1986, sit. Nahapiet & Ghoshal 1998, 243.)

2.2 Heikot sidokset ja rakenteelliset aukot

Sosiaalisen pääoman käsitettä on siis pyritty määrittelemään erilaisista näkökulmista ja vaihtelevin painotuksin. Bordieun, Colemanin ja Putmanin kuvauksia voidaan pitää laajempina makrotason hahmotelmana, joka näkee sosiaalisen pääoman yhteiskunnallisena talouden, alueiden ja kansojen toimintaa havainnollistavana ilmiönä (Kolehmainen 2012, 3). Putman (2000, 22–23) on maininnut sosiaalisen pääoman määritelmänsä yhteydessä jaottelun sekä yhdistävään (bridging) että sitovaan (bonding) pääomaan. Sosiologi Mark Granovetter on tehnyt merkittäviä havaintoja vastaavanlaiseseen jaotteluun liittyen vuonna 1973 julkaistussa artikkelissaan *The Strength of Weak Ties*. Artikkelissaan hän on pohtinut ihmisten välisten sidosten vahvuuden yhteyttä siihen, millaista tietoa ihmisten välillä liikkuu. Tarkastelun laajentaminen ihmisten välisten resurssien sisältämän tiedon laatuun syventää sosiaalisen pääoman käsitettä. Samalla se siirtää huomion makrotason käsittelystä mikrotasolle eli yksilöiden välistä suhdetta kuvaavaksi (ks. Kolehmainen 2012, 4). Tämä lähestymistapa on se, josta tutkielmani tärkein näkökulma rakentuu.

Granovetter on jakanut ihmisten väliset sidokset kahteen luokkaan, vahvoihin ja heikkoihin. (Granovetter 1973, 1361). Sidosten ominaisuuksien havainnollistamiseksi on 1970-luvulla tutkittu keinotekoisesti sitä, millaisten kontaktien kautta paketti saataisiin konkreettisesti siirtymään eteenpäin ihmiseltä toiselle. Yhdysvalloissa tehtiin kokeilu, jossa ihmisille annettiin kirjanen, joka heidän tuli saada etenemään etukäteen nimetyille, mutta entuudestaan tuntemattomalle henkilölle. Tutkijat selvittivät, millaisia kontakteja henkilöt olivat käyttäneet paketin toimittamisessa ja samalla he pyrkivät määrittämään näiden sidosten vahvuuden. Apunaan heillä oli kaksi kriteeriä: kuinka kauan ihminen oli tuntenut kyseisen henkilön ja miten hän itse määritteli heidän välisensä suhteen. Kokeilulla saatiin selville, että onnistuneimmin paketin toimittaneet henkilöt käyttivät sellaisia kontakteja, jotka tutkijat määrittelivät heikoiksi sidoksiksi. (Lin, Dayton, and Greenwald 1978, 151–152, 161–163.) Tämän Granovetter (1983) on nähnyt selkeästi viittaavan siihen, että heikkojen

sidoksien kautta voidaan sosiaalisten rakenteiden näkökulmasta tarkasteltuna saavuttaa etäisiä ja jopa entuudestaan tuntemattomia henkilöitä (Granovetter 1983, 215).

Artikkelissaan *The Strength of Weak Ties* Granovetter (1973, 1364) on havainnollistanut asetelmaa, jossa ihminen on aina linkittyneenä johonkin tiiviiseen ryhmään muita ihmisiä, jotka ovat keskenään melko samanlaisia. Ryhmän sisällä henkilöiden väliset sidokset ovat vahvoja eli he ovat ystäviä keskenään. Kaksi ihmistä voi kuulua omiin tiiviisiin ryhmiinsä ja omata erilliset tuttavapiirit, mutta muodostaa myös keskenään sidoksen, joko heikon tai vahvan. Heidän keskustellessaan keskenään, vaihtuu todennäköisesti usein ohimennenkin tietoa siitä, mitä heidän tuttavapiireissään tapahtuu. Tieto voi olla esimerkiksi huhu avoinna olevasta virallisen ilmoittelun ulkopuolella olevasta työpaikasta tai jonkin projektin tuottamasta uudesta keksinnöstä. Tällaista tietoa välittävää sidosta kutsutaan sillaksi (bridge). Sen kautta liikkuvan tiedon leviämisen Granovetter näkee olevan yhteydessä sidoksen vahvuuteen.

Mitä vahvempi sidos ihmisten välillä on, sitä vähemmän he saavat toisiltaan uutta informaatiota esimerkiksi työmarkkinoista. Tiiviissä ryhmässä ovat ihmiset liikkuvat useimmiten samoissa seurueissa, jolloin he ovat jo valmiiksi tietoisia samoista asioista, eivätkä pysty tarjoamaan toisilleen täysin uutta informaatiota. (Granovetter 1973, 1366.) Usein voi olla ratkaisevaa saada tieto uudesta työpaikasta oikeaan aikaan. Pelkästään oman tiiviin ryhmänsä sisällä viihtyvät ihmiset eivät välttämättä pääse käsiksi tällaiseen tietoon. Granovetter on maininnut esimerkkinä myös poliittiset liikkeet, joihin väkeä rekrytoidaan monesti ainakin aluksi ystävien keskuudesta. Jos ryhmällä ei olisi edes vähäisiääkään kontakteja muihin ihmisiin, ei sana leviäisi eteenpäin. Tällöin suurin osa väestöstä jäisi tietämättömäksi tapahtumista, jotka heitä mahdollisesti voisivat kiinnostaa. (Granovetter 1983, 202.)

Heikkoja sidoksia pitkin kantautuu paljonkin uutta, esimerkiksi ammatillisesti kiinnostavaa tietoa, joka on peräisin kaukaisemmasta tuttavapiiristä. Kun tieto on vastaanotettu, saatetaan se jakaa läheisempien kontaktien kanssa, joista taas joku voi käydä saman keskustelun oman ryhmän ulkopuolisen tuttavansa kautta ja näin levittää tietoa jälleen eteenpäin. Mitä vahvempi sidos ihmisten välillä taas on, sitä vähemmän täysin uutta tietoa he pystyvät enää toisilleen välittämään. (Granovetter 1973, 1366.)

On mielestäni huomionarvoista pysähtyä tarkastelemaan sitä, miten Granovetterin yli 30 vuotta sitten kirjoittaman artikkelin sanoma näyttäytyy vuonna 2015, jolloin erilaisten viestintäväylien määrä on kasvanut merkittävästi ja ne ovat muuttaneet muotoaan. Nykyään sosiaalisen median

työkalut, kuten Facebook ja Twitter, ratkaisevat tiedon välittämisen ongelmaa huomattavasti. Työnvälityksen suhteen verkkoyhteisöpalvelu LinkedIn on kasvattanut suosiotaan. Palveluissa yksittäisellä henkilöllä voi olla lukemattomia kontakteja, jotka voisi määritellä heikoiksi sidoksiksi (ks. Ellison, Seinfeld & Lampe 2007; Skeels & Grudin 2009; Burke & Kraut 2013.) Tämä mahdollistuu, sillä kontaktin muodostaminen toiseen ihmiseen sosiaalisessa mediassa ei vaadi jo olemassa olevaa vahvaa sidosta.

Sosiaalisen median verkostojen merkitystä heikkojen ja vahvojen sidosten näkökulmasta on tutkittu etenkin työnvälityksen kannalta. On havaittu, että olemassa olevien heikkojen sidosten merkitys on hyödyllinen, silloin kun työtä etsivä henkilö osaa hyödyntää niitä itse aktiivisesti ja on suorassa yhteydessä kontakteihinsa. Pelkästään passiivinen uutisvirran seuraaminen esimerkiksi Facebookissa taas voi jopa vähentää työnhakumotivaatiota ja vähentää näin tarjolla olevia hyötyjä. Vahvat sidokset sosiaalisessa mediassa tarjoavat erityisesti henkistä tukea ja vähentävät stressiä työnhakuprosessin aikana, mutta uusien työmahdollisuuksien avautuminen niiden kautta ei ole yhtä todennäköistä kuin heikkojen sidosten avulla. (Burke & Kraut 2013.)

Sosiaalisen median kautta onkin tarvittaessa mahdollista tavoittaa suuri joukko heikon sidoksen päässä olevia ihmisiä esimerkiksi mainostamistarkoituksessa. Tieto voi kulkeutua tällaisia siltoja pitkin helpostikin Facebook-kavereille, jotka jakavat asian taas omilla Facebook-sivuillaan ja kasvotusten ystävien keskuudessa. Toisaalta yhtä tärkeät tiedot, jotka eivät sovellu varsinaisesti mainostamistarkoitukseen, kuten palaverissa saatu kullantarvoinen oivallus, kulkeutuvat luultavasti kuitenkin edelleenkin kasvokkain tapahtuvissa epävirallisissa keskusteluissa. Facebookin ongelma on myös sen laaja-alaisuus: kavereina on ihmisiä useilta elämän osa-alueilta. Tällöin esimerkiksi työasioita ei tule välttämättä jaettua niin laajalle yleisölle ihmisiä.

Työelämäänsä liittyen Granovetter on vuoden 1983 artikkelissaan esittänyt kirjoittajiin Lin, Nan, Ensel ja Vaughn (1981) nojautuen heikkojen sidosten hyödyllisyyteen liittyvän seikan, jonka avulla tuodaan esille heikkojen sidosten ominaisuus yhdistää eri statuksen omaavat ihmiset toisiinsa. Lähtökohtana on, että työelämässä saman statuksen omaavat ihmiset eivät välitä toisilleen niin paljon keskeistä tietoa, kuin eri statuksen omaavat. Eri statuksen omaavia ihmisiä yhdistävän siltamaisen linkin kautta kulkeutuvasta tiedosta olisi kuitenkin hyötyä vain alemman statuksen ihmisille, kun taas korkeamman statuksen henkilö ei saa ajatustenvaihdossa välttämättä mitään täysin uutta itseään hyödyttävää tietoa. Heikot sidokset kuitenkin tässä mielessä voivat rakentaa

siltoja sisällöllisen osaamisen takia toisistaan etäällä olevien ammattilaisten välille, vaikka kumpikin osapuoli ei hyötyisi samassa mitassa. (Granovetter 1983, 209)

Heikkojen sidosten tärkeyden alleviivaamisen ohella myös vahvoilla sidoksilla on merkitystä. Vuoden 1983 artikkelissaan Granovetter on kirjoittanut keveämpään muotoon kymmenen vuoden takaisen tekstinsä sanomaa siitä, etteivätkö vahvat sidokset olisi heikkojen sidosten rinnalla lainkaan hyödyllisiä. Ero on siinä, millaista hyötyä ne tuovat. Siinä missä heikot sidokset tarjoavat kiinnostavia uutisia oman sosiaalisen piirin ulkopuolelta, vahvat sidokset taas tarpeen vaatiessa helpommin saavutettavissa. (Granovetter 1983, 209.) Edelleen työmarkkinoihin liittyen taas on tehty havainto Murrayn, Rankinin, and Magillin (1981) tutkimukseen tukeutuen. He tarkastelivat tutkijoiden työllistymistä kahdessa eri yliopistossa ja saivat selville, että suurin osa heistä oli hyödyntänyt työnsaannissaan vahvoja sidoksia heikkojen sijaan. Tämä tulos haastaa Granovetterin aikaisemman toteamuksen siitä, että heikot sidokset olisivat työmarkkinoilla hyvin paljon vahvoja tarpeellisemmat.

Tutkijoiden työllistymistä tarkemmin kommentoidessaan Granovetter on vedonnut siihen, että tutkimuksessa tarkastelun kohteena oli henkilöitä, jotka etsivät ensimmäistä akateemista työtään. Tällöin heille ei ollut vielä ehtinyt muodostua tarpeeksi työelämän kannalta hyödyllisiä tuttavuuksia, heikkoja sidoksia, jolloin tässä vaiheessa työuraa oli ollut luontevaa tukeutua vahvoihin sidoksiin, kuten tutkielmien ohjaajiin ja arvioijiin. Myöhemmässä vaiheessa, jos työpaikkaa haluaisi esimerkiksi vaihtaa, voi vähitellen kertyneiden ammatillisten tuttavuuksien kautta saada tietoa uudesta työmahdollisuudesta. Granovetter onkin esittänyt, että työelämässä vahvoihin sidoksiin tukeudutaan silloin, kun työpaikan saamiselle on akuutti tarve. Henkilöt vahvojen sidosten päässä ovat nopeammin saavutettavissa ja pystyvät helpommin auttamaan, vaikka heidän apunsa kautta syntyvät työmahdollisuudet eivät välttämättä olisikaan kaikista optimaalisimpia. Heikoista sidoksista hyötyvät eniten taas sellaiset työntekijät, joilla on jo työpaikka, mutta jotka harkitsevat työpaikan vaihtoa tai työuralla etenemistä. Heille on ehtinyt kertyä suurempi ammatillinen kontaktiverkosto, jonka tarjoamia mahdollisuuksia he voivat rauhassa seurata. (Granovetter 1983, 211.)

Työmarkkinoihin liittyvän tutkimuksen lisäksi heikkojen ja vahvojen sidosten merkitys on havaittu myös innovaatioiden ja oikeastaan minkä tahansa ideoiden tai tiedon leviämisessä. Kyseessä voi olla kulttuurista tai tieteellistä tietoa. (Granovetter 1983, 214.) Ilmiötä on tutkittu muun muassa nuorten alakulttuurien yhteydessä. Alakulttuurit ovat laajoja ja sisältävät lukuisia ihmisten ja

ihmisryhmien välille muodostuneita heikkoja sidoksia. Näiden alakulttuurien sisällä ja niiden välillä kulttuuriset ilmiöt voivat heikkojen sidosten avulla liikkua pitkiäkin välimatkoja. Konkreettisena esimerkkinä tästä on ollut kirjekavereiden pito ja nykyään etenkin sosiaalisen median kautta välittyvä tieto. Näitä reittejä pitkin leviävällä tiedolla on paljon suurempi osuus nuorison kulttuurin, kuten pukeutumistyylin ja puhetapojen muodostumisessa kuin esimerkiksi massamedian kautta esitettävällä tiedolla. (Fine & Kleinman 1979, 10–11.) Kulttuurillisten piirteiden leviäminen eri alaryhmien välillä on mahdollista, sillä ryhmät eivät kuitenkaan ole niin sulkeutuneita, etteivätkö ne pystyisi heikkojen sidosten avulla vastaanottamaan myös itsensä ulkopuolisia vaikutteita.

Granovetter (1983) on huomannut, että nuorison kulttuuria koskevassa esimerkissä eri alaryhmistä todetaan tiedon ja tapojen leviämisen myötä tulevan yhä homogeenisempia. Hän näkee tilanteen paradoksaalisena sen suhteen, että alkuperäinen näkemys heikkojen sidosten merkityksestä ei ole liittynyt ryhmien yhdenmukaistumiseen, vaan nimenomaan niiden tapaan välittää jatkuvasti uutta ja erilaista tietoa toisistaan hyvin poikkeavien ryhmien välillä. Ilmiölle on löydettävissä selitys, kun se sijoitetaan ajallisesti laajempaan kontekstiin. Ryhmien yhdenmukaistumien ei tapahdukaan hetkessä, vaan pitkän aikavälin sisällä. Siinä vaiheessa, kun yhdenmukaistuminen ryhmien välillä on tapahtunut täydellisesti, voidaan ajatella, että kaikki mahdollinen uusi tieto ja ymmärrys ryhmien välillä on levinnyt jo kaikin mahdollisin tavoin ja ne on omaksuttu kokonaisvaltaisesti. (Granovetter 1983, 216.) Seuraavaksi tämän homogeenisen ryhmän ihmiset voivat alkaa ottaa vaikutteita taas joltain täysin uudelta ryhmältä.

Granovetterin havainnon ydin on siis siinä, että mitä heikompi sidos on kyseessä, sitä todennäköisemmin se voi toimia yhdistävänä tekijänä, siltana, ihmisryhmien välillä (Granovetter 1983, 208). Silta auttaa merkittäväksi koetun tiedon liikkumista ihmisten välillä. Irrallinen heikko sidos sellaisenaan ei kuitenkaan ole vielä merkittävä, vaan oleellista hahmotelmassa on nimenomaan siltamaisuus. Läheskään kaikki heikot sidokset eivät tällaisia ole. Heikon sidoksen toisessa päässä olevan henkilön täytyy siis myös kuulua johonkin ryhmään, johon hänellä on vahvat sidokset. Tämän jälkeen tiedon täytyy pystyä kulkeutumaan melko vapaasti näiden kahden ryhmän kesken. Vain tällä tavoin heikko sidos voi muodostaa toimivan yhteyden näiden kahden ryhmän välille. Granovetterin (1973) varhainen kuvaus heikoista sidoksista ja niiden silloittavasta vaikutuksesta voidaan yhdistää Putmanin (2000) myöhemmin käyttämään vastaavanlaiseen hahmotelmaan siltamaisista (bridging) ihmisten välisistä kontakteista. Yhteenvetäen on mahdollista todeta heikkojen sidosten muodostavat yhdisteleviä siltoja (bridge) jo valmiina olevien, tiiviitä kontakteja (bond) sisältävien, ihmisryhmien välille.

Ihmisyhmien välille jäävien heikkojen tai jopa täysin hyödyntämättömien sidosten muodostamaa tyhjää tilaa on nimitetty myös rakenteelliseksi aukoksi. Ronald S. Burt (1992) on määritellyt rakenteelliset aukot verkoston rakenteissa sijaitseviksi pisteiksi, jossa kaksi toisilleen tarpeellista ja hyödyllistä kontaktia eivät ole kuitenkaan tavoittaneet toisiaan. Rakenteellisten aukkojen hahmottaminen tapahtuu Burtin näkemyksen mukaan päinvastaisen tilanteen kautta. Verkosto, joka on yhtenäinen ja tasa-arvoinen ei sisällä rakenteellisia aukkoja. Perustelut tälle löytyvät siitä, että yhtenäisessä verkostossa olevien osapuolten väliset sidokset ovat vahvoja ja tiiviitä. Tällöin tieto näiden kontaktien välillä kulkee saumattomasti, mutta ei tuttuuden vuoksi myöskään tarjoa paljoakaan uutta ja hyödyllistä informaatiota. (Burt 1992, 65–66.) Tämä kuvaus on verrattavissa Granovetterin (1973) heikkojen ja vahvojen sidosten määritelmään, jonka mukaan etenkin vahvat sidokset eivät ole sosiaalisen pääoman synnyn kannalta oleellisessa asemassa heikkoihin verrattuna.

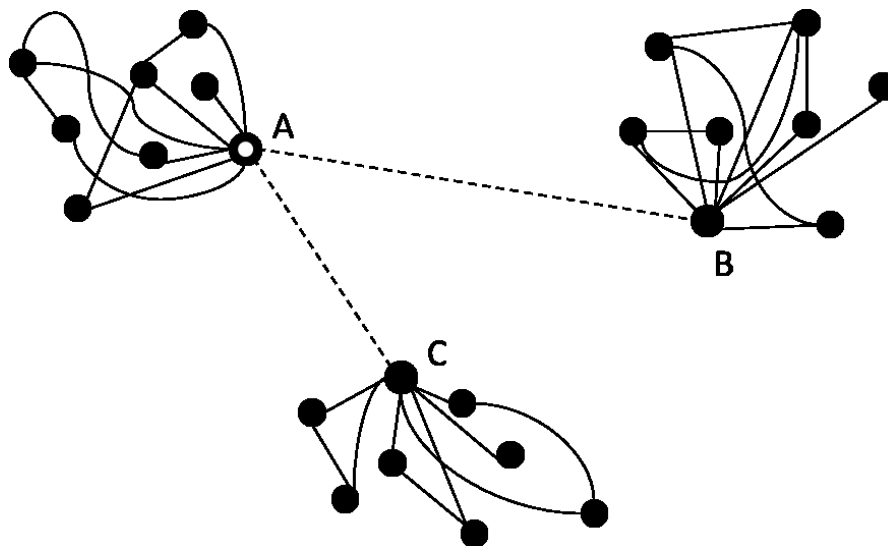
Rakenteelliseen tasa-arvoon liittyvä määrittely viittaa taas siihen, että kahdella henkilöllä on verkostossaan täysin samat kontaktit. Tällöin sidoksen laadulla ei ole niin merkitystä, vaan sillä, että ne kontaktit, joita hyödynnetään, johtavat lopulta saman tiedon pariin tarjoamatta mitään uutta. Verkoston jäsenten välinen rakenteellinen tasa-arvo on kuitenkin aina vaihteleva ja harvoin saavutetaan sellaista tilannetta, jossa vallitsisi täydellinen tasa-arvo. Sellainen tilanne tarkoittaisi sitä, että kontaktit eivät tarjoa kenellekään enää mitään uutta ja tämä on täydellinen vastakohta rakenteellisille aukoille, jotka näyttäytyvät hyödynnettävissä olevina mahdollisuuksina uuden tiedon saavuttamiselle. (Burt 1992, 67.)

Yksinkertaisen määritelmän mukaan rakenteellinen aukko syntyy siis kahden henkilön välille, joiden keskinäinen verkostoituminen tarjoaisi molemmille hyödyllisiä etuja. Verkoston yhtenäisyyden ja tasa-arvon yhdistetystä näkökulmasta edellistä tilannetta edistää vähiten rakenteellisesti tasa-arvoinen verkosto, jonka sisäiset kontaktit muodostuvat vahvoista ihmisten välisistä sidoksista. Sen sijaan toisilleen täysin tuntemattomat, toisistaan erillisisiin omiin verkostoihinsa sijoittuneet henkilöt ovat tyypisesimerkki rakenteellisen aukon muodostumisen lähtökohdista. (Burt 1992, 67.)

Rakenteellisten aukkojen synnyttämä ihmisyhteisöjen ja -verkostojen välinen tyhjä tila voidaan paikata luomalla tämän kuilun ylittävä sidos kahden yhteisön välille. Tästä sidoksesta voidaan puhua Granovetterin nimeämänä heikkona sidoksena. Burt on artikkelissaan todennutkin Granovetterin heikkojen sidosten teorian tukevan hänen näkemystään rakenteellisista aukoista ja niiden ominaisuudesta yhdistää toisiinsa kaksi keskinäisesti tiivistä yhteisöä, jonka sisällä taas

risteilee vahvojen sidosten verkosto. (Burt 1992, 72.) Mielestäni myös Putmanin toisilleen entuudestaan tuntemattomia yhdistävän (bridging) ja ryhmän sisäisiä vahvistavia sidoksia (bonding) kuvaavat jaottelut viittaavat samaan asiaan.

Näiden teoreettisten havaintojen perusteella voidaan mielestäni todeta, että uusien ja sattumanvaraisten kontaktien hyödyntäminen oikealla tavalla voi tuottaa suuria etuja sosiaalisen pääoman synnyn kannalta. Burt on myös haastanut Granovetterin heikkojen sidosten teoriaa ja perustellut rakenteellisten aukkojen merkitystä lisäämällä asetelmaan huomion siitä, että oli sidos heikko tai vahva, se ei yksinään tuo mitään lisäarvoa, jos sidos ei ulotu rakenteellisen aukon yli. Toisaalta taas näin tehdessään, ei sidoksen vahvuudella Burtin näkemyksen mukaan ole niin väliä, sillä se joka tapauksessa yhdistää toisiinsa kaksi erillään ollutta yhteisöä. (Burt 1992, 73–74.) Alla oleva, Burtin (1992) artikkeliin pohjautuva kuva, havainnollistaa alkuperäistä ajatusta heikkojen sidosten merkityksestä rakenteellisten aukkojen paikkaavana ja näin toisistaan erillään olevia yhteisöjä yhdistävänä tekijänä.



Kuvio 1: Heikot sidokset rakenteellisia aukkoja ylittävinä siltoina (muokattu: Burt 1992, 73)

Kuvassa oman yhteisönsä jäsen A on heikkojen sidosten avulla yhteydessä kahdessa erillisessä yhteisössä oleviin jäseniin B ja C. Jäsenellä A on paras sijainti, sillä hänen heikoiksi sidoksiksi määrittyvät kontaktinsa ulottuvat kahden rakenteellisen aukon yli luoden A:lle hyvät lähtökohdat informaation kulun kannalta. Jäsenillä B ja C on kummallakin yksi kontakti A:han ja tätä kautta häntä ympäröivään kontaktiverkostoon. Heikkojen ja vahvojen sidosten keskinäistä suhdetta voidaan ajatella niin, että heikkoja sidoksia pitkin tieto pystyy ylittämään erilaisten tiiviiden ryhmien väliset rajat, eli muodostaa siltoja niiden välille. Tiedon kulkeuduttua ryhmästä ryhmään

ovat taas näiden ryhmien sisäiset ihmisten väliset vahvat sidokset hyvin keskeisessä asemassa sen suhteen, miten uusi tieto ryhmien sisällä otetaan vastaan, omaksutaanko se vai nähdäänkö se tarpeettomana. (Weimann 1980, sit. Granovetter 1983, 219.) Tämä voi koskea ryhmästä ja yhteisöstä riippuen konkreettisia innovaatioita, liikeideoita tai arkielämän tapoja.

Havainto on oleellinen sen kannalta, miten InnoHub-pilottikokeiluissa pyritään saattamaan yhteen erilaisia toimijoita. Tämä tapahtuu nimenomaan sen toivossa, että heidän välillään saadaan liikkumaan uutta tietoa, mikä osaltaan tukee uusien ideoiden syntyä. Granovetter kuvaa sosiaalisen pääoman syntymistä etenkin epävirallisten ja sattumanvaraisten kontaktien kautta (Granovetter 1983). InnoHub-piloteissa kontaktit voivat olla työn kautta järjestettyjä, mutta siitä huolimatta niidenkin kautta tapahtuva vuorovaikutus syntyy lopulta ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tätä ajattelua tukevat myös koko pilottihankkeen lähtökohdat. Hubeissa (InnoHub-manuaali 2012, 5) on pyritty luomaan sellainen asetelma, jossa ihmiset ammatinimikkeiden takana pystyisivät luomaan kontakteja keskenään ja saamaan toisiltaan tukea ja ideoita.

2.3 Yhteisöjen linkittyminen sosiaalisen pääoman synnyn edellytyksenä

Edellä kuvasin sosiaalisen pääoman käsitteen monimuotoista määrittelyä. Sen keskeinen näkemys on ihmisten välisissä suhteissa syntyvissä resursseissa. Toisilleen tuntemattomampia ihmisiä yhdistävät sidokset voivat toimia siltoina tiedon välittymiselle homogeenisestä yhteisöstä toiseen. Vahvat sidokset taas lisäävät jo valmiiksi toisilleen tuttujen henkilöiden yhtenäisyyttä. Tässä luvussa tarkoitukseni on selvittää, miten sosiaalisen pääoman käsite istuu yhteisöjen muodostumista käsittelevään tutkimukseen yritysmaailmassa. Joachim Hafkersbrink ja Markus Schroll (2011) ovat käsitelleet artikkelissaan *Innovation 3.0: embedding into community knowledge – collaborative organizational learning beyond open innovation* yritysten tapaa hyödyntää erilaisten yhteisöjen sisällä syntyvää tietoa. Artikkelissa puhutaan käsitteestä *embeddedness*, jonka voi kääntää *uppoutuneisuudeksi*.

Artikkelin näkökulma sivuaa Mark Granovetterin kuvausta eri verkostojen linkittymisestä toisiinsa ja painottaa varsinkin yritysmaailman kannalta näihin verkostoihin uppoutunutta, liiketoiminnan edistämisen näkökulmasta elintärkeän tiedon merkitystä (Granovetter 1983, 1985). Päästäkseen käsiksi tähän tietoon, organisaatio voi uppoutua eli integroitua ympäröivien yhteisöjen toimintaan omaksuakseen heiltä uutta ja tärkeää tietoa, jota voidaan hyödyntää yrityksen menestymisessä. Yhteisöihin uppoutumisen avulla tapahtuvaa uuden tiedon omaksumista nimitetään artikkelissa termillä *innovaatio 3.0*. Hafkesbrink ja Schroll ovat erotelleet neljä tunnistettavissa olevaa yhteisöä.

Nämä ovat käytäntöyhteisö (community of practice), arvoyhteisö (community of affinity), tiedonvaihtoyhteisö (community of interest) sekä tiedeyhteisö (community of science) (Hafkesbrink & Schroll 2011, 55, 71.) Seuraavaksi esittelen näiden yhteisöjen tunnusmerkkejä antaakseni viitteitä siitä, millaisia erilaisia yhteisöjä InnoHub-piloteissa on mahdollisesti saatettu yhteen.

Käytäntöyhteisö kuvaa saman alan sisällä toimivia ihmisiä, jotka jakavat yhteisiä rutiineja. Wenger (2002) on määritellyt käytäntöyhteisön ryhmäksi ihmisiä, jotka haluavat syventää tietämystään jostakin tietystä aiheesta ja tätä kautta edistyä esimerkiksi jonkin ongelman ratkaisussa. He pyrkivät kartuttamaan asiantuntijuuttaan olemalla tekemisissä muiden asiasta tietävien henkilöiden kanssa. (Wenger 2002, 4–5.) Oleellista on, että nämä henkilöt ovat asiantuntijoita toisilleen tutuilta aloilta, jolloin vuorovaikutuksen voidaan olettaa olevan jo valmiiksi sellaisella tasolla, joka tekee kanssakäymisestä sujuvaa. Esimerkit tällaisista yhteisöistä voivat olla hyvin arkipäiväisiä ja muualtakin kuin työelämästä. Muun muassa lapsiperheiden vanhemmat voivat jakaa leikkipuiston laidalla vinkkejä perheensä toimivasta arjesta, samalla kun lapset temmeltävät keskenään puistossa.

Käytäntöyhteisön jäsenet eivät välttämättä ole tekemisissä päivittäin, vaikka yhteisö voi muodostua myös yhteisen työpaikan sisällä. Tapaamisten merkitys perustuu muiden jäsenten osaamisen arvostamiseen. Ollessaan tekemisissä yhteisön jäsenet jakavat näkemyksiään, tietojaan ja neuvojaan. He voivat myös keskittyä pohtimaan jotakin tavallista ongelmaa, joka on jokaiselle alan asiantuntijalle tuttu tai vastaavasti pyytää uusille ideoilleen palautetta muilta jäseniltä. Konkreettisia hyötyjä voivat olla erilaiset työkalut, standardit ja manuaalit, joita yhteisö keskuudessaan tuottaa. Tärkeäksi koettu vuorovaikutus luo näkymättömän siteen yhteisön jäsenten välille, minkä seurauksena ryhmän toimintamuodot muokkaantuvat kuin itsestään ja ihmisten välille voi muodostua myös henkilökohtaisia sidoksia. Ryhmä voi kokea edustavansa tietynlaista identiteettiä, mikä tekee siitä vielä tiiviimmän. (Wenger 2002, 4–5.)

Arvoyhteisön jäseniä yhdistävät samanlaiset asenteet ja arvot jotakin asiaa kohtaan. Käytännön esimerkki tällaisesta yhteisöstä voi olla esimerkiksi jokin poliittinen järjestö, joka ajaa näkemyksiään läpi jonkin teeman suhteen. Innovaatio 3.0:n ja yritysmaailman kannalta kyseessä ovat loppukäyttäjät ja kuluttajat, jotka ovat tärkeässä roolissa esimerkiksi tuotekehittelyssä. He saattavat käydä aktiivisia keskusteluja esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Oleellista on, että heidän osallistumisensa on vapaaehtoista ja motivaatio nousee henkilökohtaisesta kiinnostuksesta tuotteita tai palveluita kohtaan. (ks. Hafkesbrink & Schroll 2011, 71.)

Tiedonvaihtoyhteisö muodostuu eri alan asiantuntijoiden yhteisten kiinnostusten kohteiden seurauksena. Fischer (2001, 4) näkee tiedonvaihtoyhteisön tuovan yhteen erilaisiin käytäntöyhteisöihin kuuluvia ihmisiä, jotka ovat motivoituneita työskentelemään saman ongelman ympärillä. He kokoontuvat yhteen voidakseen poikkitieteellisen työskentelyn tuloksena muodostaa suunnitelman ongelman ratkaisemiseksi. Tiedonvaihtoyhteisöille ominaista on niiden tilapäisyys: yhteistyötä tehdään vain niin kauan, kunnes käsitteillä oleva asia on saatu etenemään. Fischerin mielestä tiedonvaihtoyhteisöillä on paremmat mahdollisuudet saavuttaa innovatiivinen ote kuin esimerkiksi käytäntöyhteisöillä. Erilaisten taustojen ja osaamisalojen yhdistäminen tarjoaa sekä mahdollisuuksia että haasteita. Toisaalta työskentely ja ideointi voi olla hyvinkin monimuotoista, mutta riskinä on toisistaan erilaisten työskentelytyylien yhdistämisen vaikeus ja mahdollisesti myös puhetapojen ja näkemysten yhteensovittaminen.

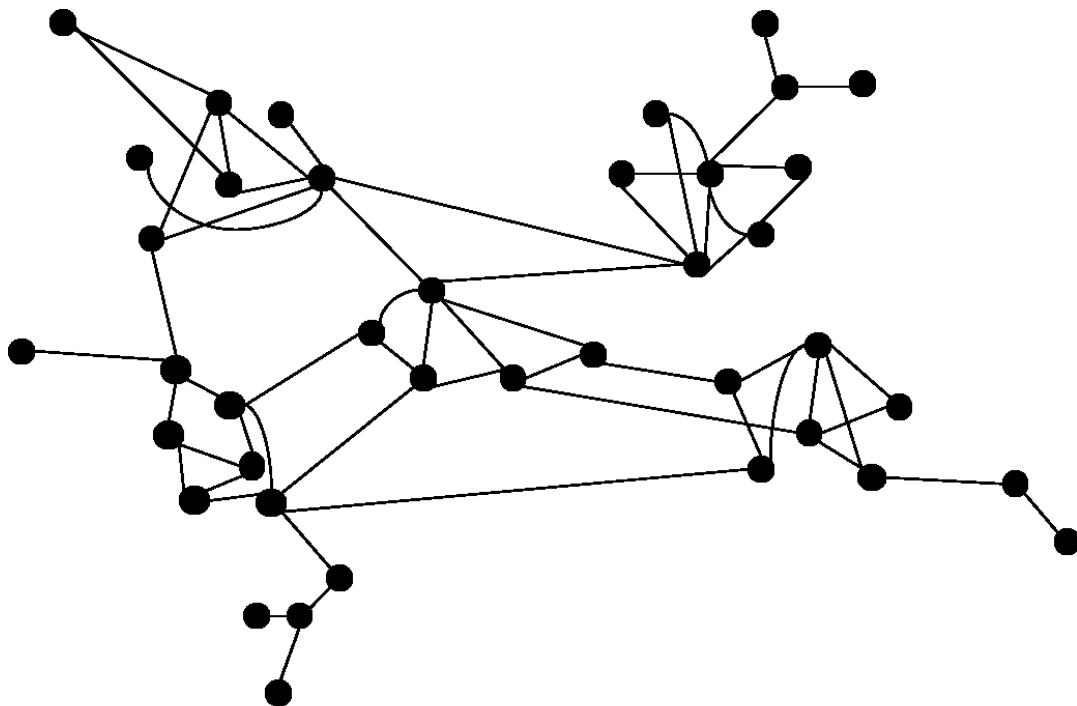
Tiedeyhteisö pitää sisällään ajankohtaista tietoa tuottavaa tutkimusta ja tuloksista raportointia. Yhteisö on rakenteeltaan monimuotoinen ja koostuu useiden tutkijoiden välisestä vuorovaikutuksesta. Tältä yhteisöltä saatavissa oleva tieto on hyvin tärkeää ulkopuolisille organisaatioille ja yrityksille, vaikkakin tieteellisen tiedon tulkitseminen yrityskäyttöön voi tuottaa omat haasteensa. (Hafkesbrink & Schroll 2011, 74.)

Innovaatio 3.0 korostaa sitä, miten yritykset voisivat omaksua yhteisöiltä niille erityisiä ideoita tai toimintatapoja. Tärkeää on pystyä kehittämään tehokkain tapa oppia jokaiselta erilaiselta yhteisöltä. Osaamisen liikkuminen yhteisöjen rajojen yli on keskeistä. Liitän tähän ajatteluun sosiaalisen pääoman käsitteistön. Mielestäni edellä esittelemäni yhteisöt voivat kaikki sisältää sekä ihmisten välisiä vahvoja että heikkoja sidoksia ja näitä pitkin liikkuvaa ajatusten vaihtoa. Yhteisön sisällä kasvava potentiaali saa kuitenkin suuremman merkityksen vasta siinä vaiheessa, jos se pystytään tuomaan yhteisön rajojen ulkopuolelle ja ylittämään yhteisöjen väliin jäävät rakenteelliset aukot (ks. Burt 1992). Tällöin siltamaisesti toimivat heikot sidokset voivat olla ratkaisevassa roolissa rakentamassa väyliä esimerkiksi tässä luvussa esiteltujen neljän eri yhteisön välille. Sosiaalinen pääoma siirtyy näitä väyliä pitkin eteenpäin ja luo näin hyvät edellytykset uusille oivalluksille ja innovaatioille.

Mielestäni InnoHubissa muodostetuissa piloteissa on kyse juuri tällaisen silloittavan kontaktiverkoston rakentamisesta organisoidusti. Pilottien alla on rakentunut uusia ihmisten välisiä solmukohtia, joissa voi esiintyä yhtäaikaaisesti piirteitä mistä tahansa edellä mainituista yhteisöistä. Tarkoituksenani on seuraavan analyysiosion avulla selvittää, millaisia toimijoiden välisiä yhteyksiä

pilottien myötä toimijoiden välille on syntynyt ja millaisin keinoin ne välittävät tietoa yhteisöstä toiseen. Tämän tiedon perusteella voidaan tarkastella lähemmin, mitä merkitystä syntyneillä yhteisöillä etenkin sosiaalisen pääoman liikkumisen kannalta mahdollisesti on. Sosiaalisen pääoman syvällisempää hyödyntämistä pohtiakseni käytän analyysissäni myös osaamispääomaan liittyvää tutkimusta.

Olen käyttänyt tekstissäni vieretysten termejä yhteisö ja verkosto. Kumpikin omaa vahvat juuret sosiologisessa tutkimuksessa ja niiden merkitys eroaa toisistaan. Termejä ei mielestäni kuitenkaan voida täysin erottaa toisistaan, minkä vuoksi koen tarpeelliseksi tutkielmassani käyttää kumpaakin käsitettä valiten asiayhteydestä riippuen paremmin sopivan. Verkostoihin liittyy rakenteellisempi ja selkeämmin verkoston osapuolten väliseen hyötynäkökulmaan keskittyvä ajattelu. Kontaktit voivat muodostaa pitkiä, haarautuvia ketjuja, ja verkoston osat ulottua syvälle eri ihmisryhmiin. Verkoston yhteisöstä erottava piirre on mielestäni siinä, että verkoston ollessa hajanainen ja laajalle levittäytyvä, yhteisössä sidokset risteilevät selkeämmin tietyn ryhmän jäsenten välisinä kontakteina erottaen tämän ryhmän muusta verkostosta. Yhteisö on suljetumpi kontaktiverkoston keskittymä hajanaisemman pääverkoston sisällä. Suljetumman ryhmän sisällä syntyy myös todennäköisemmin kokemus ryhmäidentiteetistä. Yhteisö ja verkosto ovat kuitenkin koko ajan toisistaan riippuvaisia. Yhteisö voi olla yksi osa laajempaa pääverkostoa, mutta samalla suljetunkin yhteisön sisällä tapahtuvasta uusien kontaktien muodostumisesta voidaan käyttää nimitystä verkostoituminen. Seuraava kuva havainnollistaa näkemystäni yhteisöjen ja verkostojen suhteesta.



Kuvio 2: Yhteisöt verkostossa

3 Aineisto ja menetelmät

Pro gradu -tutkielmani aineiston olen kerännyt laadullisin menetelmin, sillä kiinnostukseni kohteena on ollut nimenomaan hubeihin liittyvä kokemuksellinen tieto. Laadulliselle eli kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista sen halu ymmärtää tutkittavaa kohdetta. Tutkimus aloitetaan usein kiinnostuksen kohteena olevan ilmiökentän kartoittamisella. Laadullisesta aineistosta ei voida tehdä yleistettäviä päätelmiä, mutta löytää yksittäisten tapausten perusteella ilmiötä yleisemmällä tasolla yhdistäviä ja merkittävältä vaikuttavia piirteitä. (Hirsjärvi, Hurme & Sajavaara 2009, 181–181.)

Tutkielmassani olen halunnut tavoittaa yksittäisiin hubeihin liittyviä kokemuksia ja ominaispiirteitä, joiden avulla voin tehdä myös hubien välistä vertailua ja löytää mahdollisia yhteneväisyyksiä niiden välillä. Näiden ominaisuuksien havaitsemisen kautta yritän luoda kokonaiskuvaa siitä, mistä InnoHub-piloteissa on kysymys ja mitä hubimainen työskentely pilottien kaltaisten alueiden kannalta merkitsee. Olen suorittanut sekä yksilö- että parihaastatteluja sekä ollut havainnoimassa ryhmäkeskusteluja. Yksilö- ja parihaastattelujen tarkoituksena oli saada pilottikohtaista taustoittavaa ja hubien lähtökohdat kartoittavaa tietoa. Ryhmäkeskustelujen havainnoimisen avulla tavoitteenani oli perehtyä osallistahojen intresseihin, hubien merkitykseen ja tulevaisuudessa nähtäviin mahdollisuuksiin.

3.1 Yksilöhaastatteluilla hubien alkulähteille

Ensimmäisessä aineistonkeruuvaiheessa tein teemahaastatteluja jokaisen kuuden pilottikohteen yhteyshenkilön kanssa. Nämä yksilöhaastattelut antoivat katsauksen pilottien taustoihin, sen hetkisiin tilanteisiin ja kokemuksiin. Hirsjärvi ja Hurme (2011, 34) kehuvat haastattelumenetelmien sopivan joustavasti moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelutilanteessa esiintyvät nonverbaaliset eleet voivat auttaa haastattelijaa ymmärtämään haastateltavan vastausten taustalta löytyviä motiiveja ja merkityksiä. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 205–206) mainitsevat haastattelun tekemisen eduiksi etenkin sen joustavuuden kyselylomakkeeseen verrattuna. Haastattelun aihepiirien järjestystä voidaan muunnella tilannekohtaisesti, jolloin sen hetkiselle vastaajalle oleellisista teemoista voidaan onnistua saamaan enemmän irti. Lisäksi haastateltavaksi suostuminen tuntuu ihmisille usein yksinkertaisemmalta vaihtoehdolta, kuin kyselylomakkeen täyttäminen. Haastattelun kautta on mahdollista saada myös sellaista tietoa, jota tutkija ei ole etukäteen osannut ottaa huomioon. Menetelmän haittoina taas on ennen kaikkea sen aikaavievuus. Valitsin aineistonkeruumenetelmäkseni haastattelun nimenomaan sen takia, että halusin saada mahdollisimman kattavan kokonaiskuvan InnoHub-pilottien perustamisen lähtökohdista ja uskon haastateltavillani olleen myös sellaista tietoa, jota en kyselylomakkeella olisi osannut kysyä.

Haastattelut voidaan Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 48) mukaan jaotella erilaisiin tyypeihin sen perusteella, miten strukturoitu eli etukäteen jäsennelty haastattelutilanne ja siinä kysyttävät haastattelukysymykset ovat. Yksilöhaastattelut toteutin puolistrukturoidusti eli teemahaastatteluina. Teemahaastattelussa kysymysten aihealueet ovat valmiiksi mietittyjä, mutta haastattelun ei tarvitse edetä jokaisella kerralla samalla tavalla, vaan kysymysten muotoa ja järjestystä on mahdollista vaihdella. Haastateltava saa myös vastata kysymyksiin vapaasti omin sanoin. Hirsjärvi ja Hurme (2011, 48) näkevät teemahaastattelun asettuvan puolistrukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimaastoon.

Tapasin haastateltavat pilottialueillaan, jolloin pystyin samalla muodostamaan mahdollisimman hyvän kokonaiskuvan siitä, millaisilla alueilla ja mihin tarkoitukseen hubeja on rakennettu. Hubien toimintaa ja tavoitteita taustoittavia teemahaastatteluja tein kuusi kappaletta eli yhden jokaista hubia kohden. Neljässä haastattelussa oli paikalla yksi hubin vastuuhenkilö ja kahdessa tilaisuudessa mukaan liittyi kesken haastattelun myös toinen vastuuhenkilö. Yhteensä tapasin siis kuuden haastattelun myötä kahdeksan eri ihmistä. Haastattelut olivat keskimääräisesti tunnin mittaisia. Lyhyin haastattelu kesti 32 minuuttia ja pisin 1 tunnin ja 52 minuutin verran. Haastattelut antoivat konkreettista tietoa siitä, miksi jokainen pilotti on halunnut lähteä toteuttamaan InnoHub-hankkeessa esiteltyjä suunnitelmia ja millaisia visioita he ovat toiminnalleen asettaneet. Haastattelut auttoivat myös erottelemaan jokaisen pilottihubin ominaispiirteitä toisistaan, mutta samalla rakentamaan yhtäläistä kokonaisnäkemyä hub-toiminnasta. Käytin jokaisessa haastattelussa samaa teemahaastattelurunkoa, mutta hubikohtaisesti tämä runko muokkaantui keskustelun sisällön sekä jokaisesta pilottihubista jo valmiiksi omaamieni pohjatietojen perusteella. Analyysissani käytän näistä haastateltavista tunnisteita H1–H8.

3.2 Ryhmäkeskusteluilla loput palaset paikoilleen

Teemahaastattelujen lisäksi halusin kerätä kattavampaa hubikohtaista tietoa ja kerryttää pidemmälle vietyjä näkemyksiä jokaisen hubin tilanteesta ja tulevaisuudennäkymistä. Ryhmäkeskustelut tuntuivat olevan tähän paras vaihtoehto. Tiedonhankinnan tehostamiseksi aineistoni keruu onnistuttiin yhdistämään InnoHub-pilottihankkeen kautta jokaisen kuuden hubin alkuperäisen suunnitteluryhmän kanssa pidettyihin lopetustilaisuuksiin. Näissä tilaisuuksissa tarkoituksena oli keskustella jokaisen pilotin kehitymisestä ja muovaantumisesta taipaleensa varrella sekä muodostaa osallisten välille yhteistä kuvaa tulevaisuuden odotuksista. Ryhmäkeskusteluihin oli tarkoitus saada pilottikohtaisesti hubien kannalta keskeisiä toimijoita, jotka olivat olleet aktiivisesti mukana hubien kehittämisessä tai toiminnassa. Pro gradu -tutkielmani kannalta oleelliset

kysymykset oli mahdollista sisällyttää tässä tilaisuudessa käytävään keskusteluun. Itse toimin tilaisuuksissa lähinnä havainnoitsijan roolissa tallentaen keskustelut. Koska äänenlaadusta ja tallenteen ymmärrettävyydestä ei aina ollut takeita puhujien istumapaikoista riippuen, pyrin tekemään myös tarkkoja muistiinpanoja.

Menetelmällisestä näkökulmasta InnoHub-pilottien lopputilaisuuksissa toteutetut ryhmäkeskustelut muistuttavat ryhmähaastattelumenetelmää. Hirsjärvi ja Hurme (2011, 61) kuvailevat ryhmähaastattelua keskusteluksi, jonka tavoite ei ole välttämättä tarkkaan määritelty. Osanottajat voivat tuottaa monipuolista tietoa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, mikä mahdollistetaan osallistujien vapaudella kommentoida teemoja mielensä mukaan. Haastattelijan rooli on myös keskeinen ryhmätilanteen onnistumisen kannalta. Kysymykset esitetään ryhmälle yhteisinä, mutta välissä voidaan puhutella tarvittaessa myös yksittäisiä jäseniä. InnoHub-hankkeen puitteissa järjestetyissä ryhmäkeskustelutilaisuuksissa keskustelun runko oli etukäteen päätetty ja keskustelua pyrittiin välillä viemään etenkin hubin perustamiseen liittyvien onnistumisten, haasteiden ja tulevaisuudennäkymien pariin.

Ryhmähaastattelumenetelmiä voidaan kohderyhmän rajaamisen perusteella täsmentää vielä esimerkiksi täsmäryhmähaastatteluksi (focus group interview), joka on kohdistettu etukäteen valitulle osallistujajoukolle eli fokusryhmälle. Ryhmä koostuu henkilöistä, jotka ovat jonkin ilmiön asiantuntijoita ja heidän mielipiteidensä avulla tarkastelun kohteena olevaa tapausta tai ongelmaa voidaan myös kehittää pidemmälle. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 62.) Tämä kuvaa hyvin pilottihubien vastuuhenkilöille järjestettyjä keskusteluja. Pilottikohtaisten hubien suunnittelussa mukana olleet jäsenet olivat mielestäni keskeiset henkilöt pohtimaan hubien merkitystä ja tulevaisuutta. He ovat olleet kiinnostuneita samasta tavoitteesta, eli oman pilottihubinsa kehittamisestä, joten keskustelun lähtökohtaisten aihepiirien voidaan olettaa olevan kaikille tuttuja ja mielekkäitä. Ryhmän jäsenet tunsivat toisensa myös entuudestaan, joten tämä saattoi olla omiaan lisäämään onnistuneen keskustelun syntymistä.

Yleisesti ryhmähaastattelun ja tässä tapauksessa ryhmäkeskustelun etuina voidaan Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 63) mukaan pitää etenkin sen nopeutta ja kustannustehokkuutta verrattuna siihen, että jokainen ryhmän jäsen haastateltaisiin yksitellen. Ryhmätilanne voi myös joillekin osallistujille tuntua yksilöhaastattelua luontevammalta tavalta pohtia annettuja teemoja. Haitat liittyvät sekä osallistujien sitoutumiseen, ryhmädynamiikkaan että aineiston purkamiseen. Osa kutsutuista saattaa yksilöhaastattelua helpommin jättää tulematta paikalle. Ryhmäkeskustelua hallitsee myös aina tietynlainen hierarkia, jossa riskinä on yksittäisten henkilöiden dominointi ryhmässä. Keskustelun

tallentaminen voi myös osoittautua haasteelliseksi, jos kaikkien puhujien ääni ei ulotu tallennusvälineisiin. Jos tallennuksessa on käytetty vain nauhuria eikä esimerkiksi videokuvaa, voi olla vaikeaa erottaa nauhalla esiintyviä puhujia toisistaan.

Alun perin ryhmäkeskusteluja oli tarkoitus järjestää jokaisen hub-pilotin keskuudessa. Tilaisuuksien järjestäminen osoittautui odotettua haasteellisemmaksi, minkä seurauksena alkuperäisen suunnitelman mukaisia ryhmätilaisuuksia onnistuttiin järjestämään vain kaksi kappaletta. Kahta tilaisuutta ei onnistuttu lopulta järjestämään ollenkaan ja kaksi toteutettiin poikkeusjärjestelyin. Näistä ensimmäinen pidettiin tiivistettynä purkuhetkenä toisen palaverin yhteydessä, jossa kuitenkin oli paikalla samoja henkilöitä kuin hubin suunnitteluryhmässä. Tällä tavoin onnistuttiin käymään lyhyt keskustelu hubiin liittyvistä kokemuksista. Havainnoin tilaisuutta Skypen välityksellä. Toinen haastattelutilanne sen sijaan muuttui ryhmäkeskustelun sijaan pelkäksi yksilöhaastatteluksi saman hub-vastuuhenkilön kanssa, jota olin haastatellut myös aikaisemmin. Tässä vaiheessa hän osasi kuitenkin antaa uutta tietoa haastattelujen välillä hubissa tapahtuneista kokeiluista.

Hubikohtaisten ryhmätilaisuuksien toteutuminen poikkesi aluperäisestä suunnitelmasta siinä määrin, että päätin laskea niiden painoarvoa työni analyysissä. Yksilöhaastattelut olivat onneksi antaneet jo kattavasti tarvitsemaani tietoa. Päädyin tekemään yksilöhaastatteluista ensisijaisen aineistoni, johon analyysissäni nojaudun ja viittaen. Loppukeskustelut, niin ryhmä- kuin yksilöpainotteiset, vaikuttavat kuitenkin myös taustalla, ohjaten hubeista muodostamani päätelmiä.

Ensi- ja toissijaisten aineistojeni lisäksi tein myös yhden kenttävierailun erään hub-pilotin järjestämään yhteisölliseen työskentelytilaan. Tällä tavoin keräsin empiiristä kokemusta kyseisen hubin toiminnasta. Omat havaintoni vaikuttavat analyysissäni ajatuksiani ohjaavalla tavalla, mutten tuo niitä varsinaisesti konkreettisina kokemuksina esille. Sen sijaan suoritin vierailuni yhteydessä ryhmähaastattelun hubin varsinaisten käyttäjien keskuudessa. Nämä henkilöt olivat pienyrittäjiä, jotka olivat tulleet kokeilemaan yhteisöllisen työskentelytilan käyttöä. Haastatteluun osallistui neljä henkilöä ja se kesti 24 minuuttia. Haastattelu toteutettiin englanniksi, sillä kaikkien äidinkieli ei ollut suomi. Analyysissä esiintyvissä sitaateissa olen kuitenkin kääntänyt nämä haastattelut suomen kielelle. Käytän sitaateissani tässä ryhmähaastattelussa olleista tunnisteita R1–R4.

3.3 Sisällönanalyysillä hubien punaista lankaa etsimään

Noudatan keräämäni aineiston analyysissä omiin tarpeisiini muokkaamaani versiota aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, joka on perinteisesti jaoteltu kolmeen erilaiseen vaiheeseen. Miles ja Huberman (1994) ovat esittäneet prosessin alkavan aineiston redusoinnilla eli

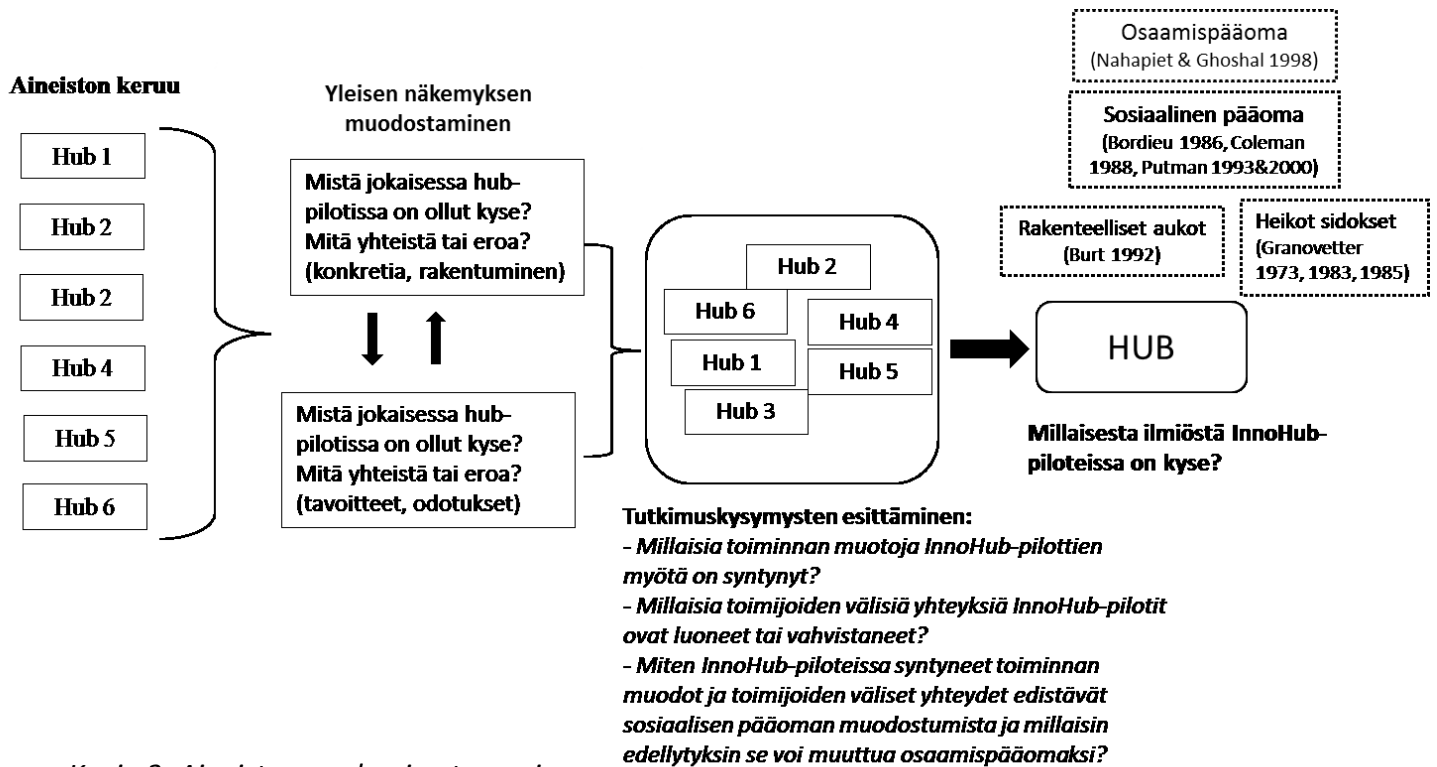
pelkistämisellä. Tässä vaiheessa aineistosta etsitään ilmaisia, jotka ovat olennaisia tutkittavan aiheen kannalta. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 108–109.) Hämäläisen (1987) mukaan tämän jälkeen siirrytään aineiston klusterointiin eli ryhmittelyyn, jolloin pelkistetyistä ilmauksista muodostetaan alaluokkia. Lopuksi näiden alaluokkien perusteella luodaan aineistosta nousevat teoreettiset käsitteet. Viimeistä vaihetta kutsutaan myös abstrahoinniksi. Keskeistä aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä on ajatus siitä, että käsitteitä yhdistelemällä voidaan löytää ratkaisu tutkimusongelmaan. Päättelyyn ja tulkintaan pohjautuvassa sisällönanalyysissä työskentely aloitetaan siis empiirisestä aineistosta, josta siirrytään vähitellen kohti käsitteellisempää ymmärrystä tutkimuskohteesta. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 108, 112.)

Aineistoni analyysin kaari muotoutui lopulta alun aineistolähtöisestä lähestymisestä kohti teoriaorientoituneempaa käsittelytapaa. Aineistoni hajanaisuuden vuoksi en kuitenkaan noudattanut pelkästään sisällönanalyysin perinteistä kaavaa, jossa ilmaisuista edetään kohti suurempia teemoja, vaan lähdin purkamaan aineistoa osiin perehtyen jokaiseen kuuteen hubiin yksi kerrallaan. Aineiston hajanaisuudella viittaa hubien välillä havaittavissa oleviin huomattavan selkeihin eroavaisuuksiin, mutta toisaalta myös yhtäläisyyksiin. Tämä aiheutti sen, ettei koko aineistoon suhtautuminen samankaltaisena olisi ollut mahdollista. Liian yksityiskohtainen tarkastelu olisi johtanut kuuden hubin vertailuasetelmaan, mutta koska tämä ei ollut tavoitteenani, päätin tuoda analyysissäni esille ilmiötä laajemmalla tasolla käsittelevän näkökulman.

Aloitin perehtymällä aineistooni tarkastellen jokaista pilottihubia vuorotellen kasvattaen näin ymmärrystäni yksittäisten hubin sisällöstä (käytännön näkökulma). Samanaikaisesti hain aineistosta ilmaisia, jotka sivusivat tutkimuskysymyksiäni (teoreettinen näkökulma). Tämän prosessin aikana muodostin kokonaiskuvaa niin hubien käytännön toimenpiteistä kuin ilmiön näyttäytymisestä tutkimuskysymysteni valossa. Jotta käytännöllinen ja teoreettinen näkökulma oli mahdollista saada vuorovaikuttamaan keskenään, koin ettei yksittäisten hubien erityispiirteiden tarkastelu ollut mielekästä. Pyrin jo alkuvaiheessa muodostamaan suurempia sisällöllisiä teemoja hubien toiminnan kuvaamiseksi. Analyysini edetessä alkoi teoreettinen viitekehys ohjaamaan työskentelyäni yhä selkeämmin.

Seuraavissa luvuissa analyysini tulee kulkemaan kronologisessa järjestyksessä alun konkreettisesta aineiston käsittelystä ja hubien toimintamallien esittelystä kohti teoriaohjautuvampaa hubien rakentumisen lähtökohtiin liittyvää tarkastelua. Käsittelyni siirtyy työni edetessä ulkoapäin hubien

toiminnan ja tavoitteiden esittelystä ilmiön sisäpuolelle hubeissa mukana olevien ihmisten välisten yhteyksien tarkasteluun. Samalla analyysini vastaa edellä esittelemiini tutkimuskysymyksiin.



Kuvio 3: Aineiston analyysin eteneminen

4 Hub-toimintamallien rakentuminen

InnoHub on pilotti, jolla on haettu uudenlaisten toimintamallien avulla ratkaisua pienten ja keskisuurten kaupunkien ja harvaan asuttujen kaupunkiseutujen resurssien organisoinnin tueksi. Resurssien organisoinnilla viitataan alkuasetelmaan, jossa pienille paikkakunnille sijoittuneet aktiiviset toimijat saattavat olla fyysisesti kaukana toisistaan ja näin myös vailla hedelmällistä vuorovaikutusta. Esimerkiksi yritystoiminnan vauhdittamiseksi ja elävöittämiseksi saatavilla olevaa tarpeeksi suurta ihmisryhmää eli kriittistä massaa voi olla haasteellista tavoittaa automaattisesti ilman erityisiä keinoja. Hubimaisen toiminnan tarpeelle voi olla useita lähtökohtia ja ratkaisumalleja.

Tässä luvussa kuvaan hubeihin liittyviä tavoitteita ja odotuksia, jotka haastatteluaineiston perusteella vaikuttavat olevan tärkeimpiä hub-toimintaa aloitettaessa. Analyysi perustuu InnoHub-hankkeen kuudesta pilottihubista kerättyyn aineistoon. Kuvaukset eivät kohdistu yksittäisiin pilotteihin, vaan toiminnasta yleisesti erottuviin suurempiin linjoihin, joita lähestyn hub-toimintamallien erilaisina ulottuvuuksina. Nämä tarkastelut saattavat teemasta riippuen korostaa tiettyjä pilotteja toisia enemmän, mutta samalla ne voivat yhdistää jokaista pilottihankkeessa mukana ollutta hubia. Analyysissäni ei ole ollut tarkoituksenmukaista rakentaa tarkkoja tunnistettavia kuvauksia pilottihubeista, vaan keskittyä hubimaisen ilmiön piirteisiin yleisesti.

Luvussa 1.2 rinnastin hubimaisuuden etenkin coworking-tyyppisessä ympäristössä tapahtuvaan yhteisölliseen työskentelyyn. Kaiken lähtökohtana oli ajatus hubista ihmisten solmukohtana. Analyysiani varten haluan palauttaa hubiin liitettävät mielikuvat nimenomaan ihmisiä yhdistävän solmukohdan pariin ja olla näin rajaamatta sitä pelkästään työskentelytilaan. Tämä tarjoaa laajemman mahdollisuuden muodostaa aineiston perusteella tuoreita näkemyksiä siitä, millaisia ihmisten välisiä solmukohtia InnoHub-pilottikokeiluissa on rakentunut. Analyysini päätteeksi tavoittelen myös aineistooni perustuvaa uudenlaista määritelmää *hubeista* yleisesti.

Haastattelujeni mukaan hub voi olla vastaus hyvin erityyppisiin ongelmiin ja tapa toteuttaa *hubimaisuutta* on hubin perustajasta riippuvainen. Keskeinen yhdistävä motivaatio hubien aloittamiselle näyttää nousevan tarpeesta saattaa useita toimijoita yhteen. Kyseessä voi olla eri alojen, julkisen tai yksityisen puolen toimijoita, joiden keskinäistä yhteistyötä lisätään joko saman sektorin sisällä tai niiden välillä. Toiminta voi siis olla yrittäjäpainotteista, julkisen puolen toimintaan keskittynyttä tai näitä molempia yhdistävää. Toimijoiden yhteen kokoaminen näyttää pilottien kokemusten perusteella olevan hyödyllistä useammasta syystä. Erityisen tärkeäksi on

koettu useamman ihmisen kohtaamisesta ja asiantuntijuuden jakamisesta syntyvät uudet ideat ja innovaatiot sekä ihmisten henkilökohtaisen motivaation kasvu.

Useamman ihmisen osaamisesta nousee joku isompi asia. Se on semmonen lisäarvon tuominen. [...] Useamman ihmisen yhteistoiminnalla saadaan tietyllä lailla jotain isompaa aikaseksi, mikä tässä hubissakin on se ajatus. Hubin avulla ihmiset törmäävät ja toivottavasti niiden osaamisella luodaan jotain uutta ja arvokkaampaa. (H3)

Yleensäkin on organisaatioita, jotka tuottavat palveluja tai tietoa ja taitoa yritysten hyödynnettäväksi. Se on varmaan semmonen kiteytys siitä. Ja tosiaan se, että järjestetään tällaisia solmukohtia, missä eri organisaatiot voivat tavata toisiaan. Tapahtumat, tilaisuudet tai palvelut – organisaatiot voivat kohdata siellä. (H1)

Tiedon ja ihmisten virta on verkostomainen, se ei törmää johonkin organisaatioon tai jää jonkun pöydälle. Idea ei jää jonkun pääkoppaan, vaan on olemassa tällöinen tiedon, osaamisen ja toimijoiden sulava virta. (H7)

Tarve hubille ja sen muodolle nousee alueen sen hetkisen kehityksellisen painopisteen mukaan. Pilottialueilla asuvia ihmisiä hyödynnettiin hubien sisältöjen hahmottelussa. Idea hubista saattoi syntyä jonkin ihmisryhmän toimesta ja sitä lähdettiin suunnittelemaan tietynlaisella kokoonpanolla ihmisiä. Ideointivaihe on ensimmäinen tilanne, joka jo sellaisenaan tuottaa hubille ominaista toimintaa eli kokoaa yhteen osajia eri aloilta. Idea pilottihubien synnystä vaikuttaisi voineen nousta yhtä vahvasti niin ruohonjuuritasolta kuin alueen kehittämisessä työnsä puolesta mukana olevilta henkilöiltä.

Olikohan se syksy 2012, kun tuli se ensimmäinen keskustelu. Samanaikaisesti sitten täällä paikallisesti tuli erilaisia toimijoita, jotka olivat muuttaneet muualta tänne ja joille tälläinen hubitoiminta oli tuttua. He ottivat yhteyttä kehittäjiin, et he haluais sellasen. Et se tuli tavallaan kahdesta eri paikasta samoihin aikoihin. (H2)

Me ollaan järjestetty palaverreja ja työryhmissä mietitty, et mitä ne yritykset ovat ilmoittaneet ja viestineet meille, et mitä he kaipaavat. (H1)

Hubin alkuvaiheen suunnittelijoiden toimivalla keskinäisellä vuorovaikutuksella voidaan tuottaa ideoita hubien toiminnalle oleellisista tilanteista, joissa mahdollistuvat kohderyhmänä olevien uusien toimijoiden kohtaamiset. InnoHub-piloteissa nämä tilanteet ovat konkretisoituneet karkeasti jaoteltuna yhteisöllisen työskentelytilan tarjoamiseen tai toimijoiden kohtaamisia vauhdittavien tapahtumien muotoon. Yhdistävänä tekijänä vaikuttaisi olevan matalan kynnyksen tarjoaminen eri toimijoiden väliselle vuorovaikutukselle.

InnoHub-pilottihankkeessa mukana olleiden kuuden pilotin osallisten kokemusten avulla pyrin seuraavaksi hahmottamaan suurempia kokonaisuuksia hub-toiminnan muodostumisesta käytännössä. Pilottihubien esimerkeistä on erottunut useampia polkuja hubimaisen toiminnan

aloitusvaiheen suhteen. Osa on rakentunut konkreettisessa tilassa tapahtuvan työskentelyn ympärille, osa sen sijaan kiinnittynyt tapahtumien kautta edistettävään toimijoiden kohtaamiseen. Hubeja ei voida asettaa täysin joko tila- tai tapahtumamallin kategoriaan, vaan niistä voidaan löytää piirteitä kummastakin. Niiden lisäksi hubin merkitys on voinut korostua alueen kehittäjien keskuudessa toimivana inspiraatioalustana.

Kuvaan hub-malleja erottelemalla toisistaan neljä erilaista lähestymistapaa hub-toiminnan toteuttamiseksi. Ensimmäisessä alaluvussa perehdyn malliin, joka rakentuu ensisijaisesti tilan ympärille. Tämä luku on muita toimintamalleja käsitteleviin alalukuihin verrattuna pisin, sillä tilan kautta rakentuva hub on näyttäytynyt käytännönläheisimpänä ja se sai myös haastatteluaineistossa eniten suoraa näkyvyyttä. Tämän vuoksi sen käsittelylle on mielestäni luonnollista antaa eniten painoarvoa. Muiden toimintamallien kuvaukset ovat muodostuneet pitkälti aineistoni perusteella tekemäni synteesin avulla.

4.1 TilaHub – luova ja virikkeellinen työskentely-ympäristö

Tilaan keskittyvässä hubissa lähtökohtana on perustaa fyysinen tila, jossa ihmiset kokoontuvat yksilöllisten tavoitteidensa saavuttamiseksi. Tila voi olla rajattu selkeämmin jonkin toimijaryhmän käyttöön tai olla käyttötarkoitukseltaan avoimempi ja joustavampi. Rajatumpaa käyttötarkoitusta edustaa esimerkiksi yrittäjille suunnattu hub, joka tarjoaa yrittäjälle pöytäpaikan maksua vastaan. Pelkän pöytäpaikan lisäksi yrittäjä pääsee työskentelemään muiden pöytäpaikan vuokranneiden yrittäjien keskuuteen.

Clay Spinuzzi (2012, 427–428) on tutkinut vastaavanlaisissa coworking-tiloissa työskentelevien taustasyitä hakeutua tällaiseen työskentely-ympäristöön. Tutkimuksessaan hän totesi tilojen käytölle olevan useita tarkoituksia käyttäjien tavoitteista riippuen, mutta havaitsi kaksi selkeää linjaa tilaa käyttävien tavassa työskennellä ja verkostoitua. Osa keskittyi selkeämmin tekemään omaa työtään, mutta ollen koko ajan samassa työskentelytilassa niin sanotusti rinnakkain muiden kanssa. Työskentely-ympäristöstä he hakivat ideoita ja tukea muilta vastaavissa ammatillisissa tilanteissa olevilta. Tällaisia olivat etenkin pienyritysten omistajat. Heidän tapaansa toimia ja verkostoitua Spinuzzi on nimittänyt *hyväksi naapurustoksi*. Toinen osa hubin käyttäjistä taas hakeutui määrätietoisemmin yhteistyöhön muiden yrittäjien kanssa jakaen yhteisössä selkeitä omaan työskentelyalaan liittyviä ongelmatilanteita ja hakien näihin ratkaisua muiden ammattitaitoon nojautuen. Nämä yrittäjät olivat todennäköisimmin freelancereita tai suuremmista yrityksistä, jotka tuottivat palveluita toisille yrityksille. Tätä käyttäjien toteuttamaa toimintatapaa Spinuzzi on kutsunut *hyväksi kumppanuudeksi*.

Aineistoni perusteella mahdollisuus yhteisöllisen työskentelytilan jakamiseen vaikuttaisi olevan ainutlaatuinen nimenomaan pienyrittäjille, jotka tekevät töitä normaalisti kotoa käsin. Satunnainenkin vierailu hub-tilassa voi edistää vuorovaikutusta ja ajatusten vaihtoa muiden yrittäjien kanssa. Hub-tila ei välttämättä hyödytä vain yrittäjiä, vaan minkä tahansa ammatin harjoittajat voivat saada työhönsä joustavuutta yhteisöllisessä työskentelytilassa vierailusta.

Yksityisyrittäjänä olen tottunut työskentelemään kotoa käsin, jolloin minun ei tarvitse nähdä ketään muita ihmisiä, ellen itse halua. Voin vain jatkaa omassa pienessä kuplassani ja olla altistumatta millekään ulkopuoliselle. Siinä mielessä hub on hyvä mahdollisuus päästä pois kotoa tapaamaan ihmisiä ja tekemään asioita, mutta myös verkostoitumaan ja saamaan selville, mitä muilla paikallisilla ihmisillä tai yrityksillä on tarjottavana. Kaikki liittyy hubissa vallitsevaan ilmapiiriin. (R4, käännös tekijän)

Siinä on sekä sen henkilökohtaisen elämänlaadun kasvattaminen että ammatillinen näkökulma. Kaikkien ei varmasti ole välttämätöntä olla joka päivä siellä työpisteessä Helsingissä. Heillä monilla on jo tällä hetkellä etätyömahdollisuus, mut he tekevät töitä kotona, jolloin he eivät verkostoidu paikallisesti. Ja se, että me pystyttäisiin tarjoamaan etätyöpistettä satunnaiselle työskentelijälle ja sit myöskin tän tyyppiset tilanteet, [...] että jonkun asian takia liikut ympäri Suomea, se voi olla joku tunnin tapaaminen jossakin. [...] Pystyt vuokraamaan muutamaksi tunniksi työpisteen ja oleen siinä tai pystyt jopa järjestämään tapaamisen suoraan sinne hubille. (H2)

Tilan varsinaisten käyttäjien saaman hyödyn lisäksi ylipäättään ajatus yhteisöllisestä työskentelytilasta voi samalla auttaa parantamaan mielikuvia, joita esimerkiksi yksityisyrittäjyyteen liitetään. Yleisesti yksinäiseksi mielletty uravalinta voi saada myönteisen vireen, kun tarjolla on erilaisia ja jopa trendikkääksi koettuja työskentelytapoja. Alueella, jonne toivotaan syntyvän uutta yrittäjyyttä, voi mielikuvien tasolla tapahtuva muutos olla ratkaiseva alueen työikäisen väestön ammatinvalintaa ajatellen.

Se on nuorekas, freesi ajatus toi hub ja koko coworking. Se on sillä lailla kiva, että oikeesti voitaisiin luoda uutta toimintakulttuuria. Et on sen näköistä toimintaa, että ne saattaisi innostaa meidän seutukunnan nuoria ja semmosta yrittäjäporukkaa, joilla ei ole vielä niin vahvaa kuvaa siitä, että yrittäjyys on vaan tämänlaista. Se voi avata uusia mahdollisuuksia ja ihmisten silmiä siitä, mitä yrittäjyys voi olla, [...] et vahvasti tässä on myös semmonen yrittäjäkasvatuksellinen ote tossa koko hankkeessa, koska siinä on uusi toimintatapa – mahdollisuus uuden toimintakulttuurin luomiseen. (H3)

Tilahub ei kuitenkaan merkitse toiminnan rajoittumista pelkän pöytäpaikan ja suuren jaetun työskentelytyöhuoneen tarjoamiseen. InnoHub-pilotteja yhdistävä piirre on ollut toimijoiden tietoinen yhteen saattaminen ja vuorovaikutuksen edistäminen. Aineistosta käy ilmi, että tilallisiin hubeihin on piloteissa liitetty myös etukäteen suunniteltua toimintaa, kuten yrittäjien kannalta

mielekkäitä tietoiskuja ja työpajamaisia tilaisuuksia. Pöytäpaikan varanneet voivat valita, haluavatko he osallistua näihin tilaisuuksiin. Liika ohjelma voi toisaalta aiheuttaa turhaa työnteon keskeytymistä sellaisille hubin käyttäjille, jotka haluaisivat nimenomaan keskittyä pelkästään omaan työskentelyyn. Osallistuminen on tietenkin vapaaehtoista, mutta tilan käyttäjien kertomusten mukaan liian intensiivisen ohjelman ongelma onkin toisaalla. Monelle tärkeä syy hubiin saapumiselle on kotoa löytyvien häiriötekijöiden minimoiminen. Intensiivisen ohjelman haasteena on se, että tarjolla on ylipäättään jokin väylä siirtyä pois työnteon parista, jolloin taukojen pito työnteon välissä muuttuu houkuttelevaksi. Järjestetty ohjelma voi toisaalta olla hyvin kiinnostava osa ja jopa syy hubin käytölle.

Tilahubeja perustettaessa on havaittu erityisen tärkeäksi se, että hubista kiinnostuneet ihmiset ovat mukana konseptin rakentamisessa alkuvaiheesta alkaen. Ensinnäkin tilan käyttötarkoitusta kannattaa ehdottomasti pohtia sen tulevien potentiaalisten käyttäjien toiveiden perusteella. Tilan perustaminen on kannattamatonta, jos ei tiedetä, onko olemassa käyttäjiä, jotka sitä säännöllisesti hyödyntäisivät. Pienissä kaupungeissa ja harvaan asutuilla alueilla tämän tyyppinen etukäteistyö vaikuttaisi olevan erityisen keskeistä. Käyttäjäkunnan syntymistä ei voida taata toiminnan aloittamisen jälkeen, sillä kohderyhmää on valmiiksi jo paljon vähemmän kuin esimerkiksi suurissa hub-kaupungeissa. Kokoaminen vaatii järjestelmällistä organisointia myös hubia perustamassa olevilta vastuuhenkilöiltä.

InnoHub-hankkeen eräässä pilotissa tiedon keruuta hub-tilan toiminnan hahmottamiseksi harjoitettiin järjestämällä kuukausittaisia pop up -hubeja, joiden tarkoituksena oli muutaman päivän aikana demonstroida hubin mahdollista toimintaa jatkossa. Tällainen kokeilu antoi potentiaalisille käyttäjille tietoa hubin tarkoituksesta, mutta myös tilaisuuden kertoa omia mielipiteitään ja toiveitaan. Demo-tapahtumien tarkoituksena oli pyrkiä jo etukäteen sitouttamaan tulevaa käyttäjäkuntaa sekä pyrkiä muodostamaan heidän välilleen verkostoja, joiden avulla hub-toiminta voisi tulevaisuudessa toimia.

Haluttaisiin mennä niitten yritysten tarpeet edellä. Meillehän olisi tosi helppoa kerätä aluekehittäjäporukkaa tai virkamiesosastoja ja niiden kanssa miettiä sitä, mut silloin siinä ei mennä sen hubin käyttäjän tarpeet edellä. Sen takia mietittiin, että se demo, mikä meillä on silloin maaliskuussa, et sinne haetaan pariakymmentä yrittäjän alkua testaamaan sitä hubia ja niiltä kerätään palautetta. Ne oikeesti tekisi duunia pari päivää siellä. Ettei se ole vaan: ”kivasti ootte laittanut pöydät ja kaikki”, vaan et saatais sitä käyttäjäkokemusta. (H3)

Tilahubin kehittymien toiminnallisesta näkökulmasta

Tilallisissa hubeissa vaikuttaisi olevan eroja sen suhteen, onko toiminta painottunut vain pöytäpaikan vuokraamiseen ja työskentelyyn vai käytetäänkö hubia toiminnallisempaan tarkoitukseen. Edellä kuvatussa hubissa toiminnan päätarkoitus on ollut erityisesti pöytäpaikkojen tarjoamisessa yrittäjille. Demojen järjestäminen on palvellut tämän konseptin sisältöjen laajentamista. Aineistoni mukaan toiminnallisen tilahubin käyttötarkoituksen hahmottamiseksi piloteissa on käytetty myös perinteistä työpajamaista otetta, jossa ihmisiä on koottu yhteen pohtimaan tilan perustamisen lähtökohtia. Hubin käyttötarkoituksen täsmentämisestä muodostuva yhteinen tavoite ja ja hubin mahdollinen hyöty oman ammattiosaamisen kehittämiseksi näyttäisi antavan ihmisille motivaatiota tuoda työpajoissa esille omia näkemyksiään. Oman osaamisen hyödyntäminen keskusteluissa on palkitsevaa työskentelyyn osallistuvalla. Ihmisten kokoamisella tiiviiseen vuorovaikutukseen keskenään on kaksi tarkoitusta: 1) löytää tilan perustamiselle jokin laajempaa käyttäjäkuntaa palveleva tarkoitus, mutta samalla antaa ihmisille palkitsevien ryhmätyöskentelyhetkien avulla motivaatiota olla jatkossakin tekemisissä hubin ympärillä tapahtuvien asioiden kanssa eli 2) sitouttaa heidät hubin toimintaan. Tavoitteet ovat samansuuntaiset, kuin aiemmin kuvatulla demo-toiminnalla.

Toiminnallisen tilahubin yhtenä pääpiirteenä on pöytäpaikkojen vuokraamisen lisäksi tilan selkeämpi monikäyttöisyys. Tila palvelee myös sellaisia ihmisiä, jotka haluavat ilman rahallista sitoutumista osallistua kaikille avoimiin työpajoihin. Tällaisten työpajojen kautta saatava hyöty on haastattelujen perusteella siinä, että ne sitouttavat osallistujansa oman koti- tai työseutunsa kehittämiseen ja näin myös innostavat esimerkiksi nuoria aikuisia jäämään alueelle opintojen päätyttyä. Hubilla voidaan nähdä olevan useita vaikutuksia alueen kehitykseen.

Toiminnallisen tilahubin monikäyttöisyys on saattanut ilmetä jo ennen varsinaisen tilan löytymistä hubin teemaa ja yhteistä tavoitetta miettineiden ihmisten toimintaan sitoutumisena. Esimerkiksi samoista aluekehityksellisistä polttavista aiheista kiinnostuneet kehittämisorientoituneet ihmiset ovat voineet kokoontua työskentelemään ja vaihtamaan ajatuksiaan näihin teemoihin liittyen. Hubissa on myös mahdollisesti tarkoituksenmukaisesti nostettu esille jokin yhteinen tavoite, jonka saavuttamisesta innostuneet ovat voineet löytää tiensä hubin ja samalla muiden asian mielenkiintoiseksi kokevien ihmisten pariin.

Meillä on tila, yhteisö ja palvelut, ne kolme juttua, mitä meidän pitää kehittää ja ilman niitä ihmisiä ei tule olemaan niitä muita asioita. Ja me on saatukin tosi hyvin erilaisista ihmisistä koostuva perusporukka, joka on kokoontunut näihin työpajoihin ja

josta siitä yhdestä tekemisestä on lähtenyt sellanen hyvä pörinä. Kun se pörinä nyt saatiin liikkeelle, niin nyt on ollu perusteltua, et oikeesti se tila hankitaan ja sen jälkeen sitten pääsee miettimään muita asioita. Et kyllä siihen kohtaamispaikkaan liittyy oleellisesti se, että ketä siellä on, mitä siellä tehdään ja miten se näkyy ulospäin. (H2)

Tilaan painottuvan hub-konseptin haasteet

Tilallisen hubin suurin haaste liittyy tilan ylläpidon kustannuksiin. Jatkuvassa käytössä oleva tila aiheuttaa kiinteät vuokramenot. Tämän vuoksi onkin tärkeää löytää henkilöt, jotka käyttäisivät säännöllisesti tilan palveluita. Ratkaisuna tähän on nimenomaan ollut ennen tilan käyttöönottoa harjoitettava potentiaalisten käyttäjien motivoiminen ja sitouttaminen. Toisaalta on tarpeen löytää myös hubin hallinnoimisesta kiinnostuneita henkilöitä, jotta hub-toiminta pystyisi jatkumaan itsenäisesti. Paras tilanne olisi löytää yrittäjä, jonka liikeidea liittyy nimenomaan yhteisöllisen työskentelyn kehittämiseen. Tällöin perustamisvaiheessa tapahtuvalla hub-tilan oikeanlaisella markkinoinnilla, oikean käyttäjäryhmän tavoittamisella ja näiden henkilöiden toiveiden kuuntelemisella on hubin konseptin muotoutumisessa keskeinen merkitys.

Jos saadaan kasattua joku hyvä jengi yrittäjiä, jotka siitä hubi-asiasta innostuvat ja kokevat sen omakseen, niin pitäisi kuitenkin mennä sen verran se edellä, mihin ne haluaa mennä ja minkälaisen ne siitä tilasta haluaa ja se on sit pääasia. (H3)

Sitoutettaessa ihmisiä mukaan hubin toimintaan ja esimerkiksi pöytäpaikkojen säännöllisiksi vuokraajiksi ongelmaksi voi tulla tilan käyttäjien vakuuttaminen hubissa työskentelyn hyödyllisyydestä kotona tai tavallisessa työhuoneessa työskentelyyn verrattuna. Pääsääntöisesti kotona työskentelevien yksityisyrittäjien kokemat hubin käyttöön liittyvät rajoitteet voivat liittyä erityisesti kustannuksiin, jotka aiheutuvat pöytäpaikan vuokrauksesta sekä hubiin kulkemisesta. Tällöin hubista saatava tärkein hyöty syntyy toisenlaisen ympäristön tuomasta inspiraatiosta sekä muiden yksityisyrittäjien kohtaamisesta syntyvästä ammatillisesta vertaistuesta ja vuorovaikutuksesta.

Onnistun tekemään hubissa neljässä tunnissa saman työmäärän, mihin kotona menisi kahdeksan tuntia. (R4, käännöksen tekijän)

Kustannusten suora vertaaminen hubista saatavaan hyötyyn voi olla haastavaa. Hub-demoja kokeilleiden yrittäjien mielestä rahallinen panostus korvautuu työn jäljessä, joka on toisenlaisessa ympäristössä tehtynä tuotteliaampaa kotiin verrattuna. Hubin avulla hyvin tehty työ palkitsee laajemmin yrityksen menestyessä ja tuottaessa rahaa. Hyöty painottuu tällöin juurikin yhteisen työskentelytilan aiheuttamaan työskentelyotteen tehostumiseen.

Tuokin tavallaan tuo lisäarvoa, että saa tehokkaammin tehtyä sitä työtä. Se määrä rahaa, mitä tähän nyt menee, tuo itsensä jo takaisin moninkertaisesti. [...] Just se ryhmäpaine, että kaikki on oman pöytänsä ääressä ja kaikki tekee töitä. [...] On pitkiä hetkiä, ettei kukaan puhu yhtään mitään. (R2)

Henkilöiden, joilla on jo organisaationsa puolesta oma työhuone tai työpiste, voi olla vaikeaa saada työnantajan puolelta suostumusta töiden tekemiseen edes osittain jossain muussa työpisteessä. Tällöin on tärkeää onnistua osoittamaan lisäarvo, joka syntyy muiden hubissa samanaikaisesti työskentelevien ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa olemisesta ja työympäristön muutoksen tuomasta vaihtelusta.

Hienoa on se, että hubissa työskentely rikkoo rutiineja, joita kotitoimistossa työskentelyyn liittyy. Se on täysin erilaista. Se pyyhkii pois ajatuksen omassa kuplassa elämisestä. Tämä kahdeksassa tunnissa, jotka olet poissa kotoa.. verrattuna siihen, että olisit 24/7 samassa paikassa. (R1, käännös tekijän)

Pienellä paikkakunnalla hub-tilan toiminta sellaisenaan voi olla kannattamatonta, jos alueelta ei löydy tarpeeksi säännöllisesti tilaa käyttäviä yrittäjiä tai muita toimijoita. Laajalle alueelle levittäytyneet, kotoa käsin työskentelevät, yksityisyrittäjät eivät välttämättä koe tarpeelliseksi tai mahdolliseksi hyödyntää hubin palveluita kuin osittain. Tällöin voi olla haasteellista löytää rahoitusta koko toiminnalle. Samaten liikeidean perustaminen pelkän hub-toiminnan ympärille voi tuntua potentiaalisista yrittäjistä kannattamattomalta. Toisaalta hallinnoinnin jakaminen usean yrittäjän kesken omien töidensä ohelle on myös mahdollista, milloin yksittäisen henkilön työpanos ei kasva liian suureksi. Resurssit voivat kuitenkin tuntua liian rajallisilta siihen nähden, että hubissa voitaisiin järjestää säännöllisesti esimerkiksi työpajoja tai muita tietoisuuksia. Ratkaisuna tähän on malli, jossa tilallinen hub ei ole itsenäinen yksikkönsä, vaan liitettyä johonkin toiseen toimijaan.

Näkisin sen mahdollistavana, et se hubi olisi osa jotain isompaa keskusta. Jos sulla on vaikka joku talo tai tila, niin sen hubin ei tarvitse tuottaa kaikkea sitä toimintaa ja pöhinää ja äksöniä sinne, vaan et siinä on muutakin. Silloin se voi toimia myös

pienemmässä mittakaavassa. Ja sitten, jos se hubi on vaikka OY, niin mitä ne osakkaat on valmiita siihen satsaamaan. (H3)

4.2 TapahtumaHub – hub resurssien kokoajana

Toinen aineiston perusteella erottunut toimintamalli tavoittelee hubimaisuutta erilaisten tapahtumien kautta. Kuvaavaa on tilaisuuksien väliaikaisuus ja aina erikseen koolle kutsuttavat osallistujat. Ominainen piirre tällaiselle hubille on sen liikkuvuus: hub ei ole sidottu aikaan tai paikkaan. Pysyvää hubissa on taustalla vaikuttava, säännöllisesti toistensa kanssa tekemisissä oleva ryhmä ihmisiä, jotka organisoivat tilaisuuksia. Nämä ihmiset voivat olla vaihtelevasti yksityisen tai julkisen puolen tahoja edustavia henkilöitä. Heidän tehtävänä on omia resurssejaan käyttämällä järjestää tilaisuuksia, joissa edelleen uusien toimijoiden, esimerkiksi eri alojen yrittäjien, vuorovaikutus ja ajatustenvaihto mahdollistuu. Kutsun näitä tapahtumapainotteisiin hubeihin keskeisesti liittyvän ihmisryhmän jäseniä yhteisnimityksellä *kehittäjät*. Heille olennaista on tapahtumien ja uusien kontaktien synnyn *mahdollistaminen*. Tapahtumat mahdollistuvatkin nimenomaan kehittäjäryhmän valmiuksista koota keskuuteensa hyvät kontaktiverkostot omaava ryhmä ihmisiä.

Siellä saattaa olla 5-6 eri organisaatiota, ja silloin ku yritykset tulee niihin tilaisuuksiin, niin ne tietää, että siellä ei ole ainoastaan yhden organisaation ihmisiä, vaan että sieltä on mahdollisuus saada tietoa myös muista organisaatioista. Ja myös se, ettei yritysten ovella ramppaisi meitä ihmisiä kymmenen peräkanaa, vaan jos menen käymään jossain yrityksessä, niin samalla pystyn viemään terveiset esimerkiksi oppilaitoksista, yliopistosta, ELY-keskuksesta, TEKES:stä ja Kauppakamarista. Sillä samalla ovenavauksella, jossei muuta, niin ainakin löytyvät ne kanavat. Sitä me ollaan tässä haluttu lähteä kehittämään. (H1)

Esimerkkejä suuren mittakaavan tapahtumista ovat esimerkiksi yritysten verkostoitumistilaisuudet ja alueiden yrityksiä esittelevät kaikille avoimet messumaiset tapahtumat. Eri toimijoiden edustus kehittäjäryhmässä on hyvin olennainen tekijä. Järjestäjien hyvät kontaktiverkostot ja resurssien keskittäminen näyttäytyy osallistujille monipuolisina tapahtumina ja palkitsevana tarjontana. Yksi tilaisuus voi mahdollistaa lukuisia sattumanvaraisia tai valmiiksi järjestettyjä kohtaamisia. Tapahtumien tarkoituksena on tarjota puitteet, joissa yritysten edustajat voivat tietoisesti kohdata juuri heidän kannaltaan oleellisia henkilöitä. Joissain tilaisuuksissa kohtaamisten todennäköisyys toisilleen hyödyllisten toimijoiden kesken on voitu jo etukäteen tehdä mahdolliseksi.

Siellä oli eri yrityksiä ja eri organisaatioita yli 60 yhden päivän aikana ja sitten tämmöisiä 15 minuutin tapaamisia ennalta käsin aikataulutettuna. Jokaiselle yritykselle oli oma lukujärjestyksensä, että kenen luo hänen pitäisi mennä minäkin hetkenä. Tämä mahdollisti sen, että oli tämmöiset messut, joissa yritykset tapaavat toisiaan. Esimerkiksi joku alihankintamessu, niin se on aika sattumanvaraista ketä tapaat. Mutta tässä me haluttiin, että se ei ole sattumanvaraista, vaan se on ennalta määrättyä ja tää oli tosi menestys. (H1)

Aineistoni perusteella hub-tapahtumille ominaiset piirteet tulevat parhaiten esille niiden tavoitteiden kautta, joita ihmisten tarkoituksenmukaiseen törmäyttämiseen liitetään. Tapahtumissa toivotaan ihmisten välistä kommunikaatiota joko etukäteen suunnitelluin keinoin (tarkoin aikataulutetut kohtaamiset) tai vapaamuotoisesti tapahtumien mahdollistamissa tilanteissa. Tapahtumien kohderyhmä voi vaihdella. Se voi rajautua esimerkiksi yritysmaailmassa toimiviin henkilöihin, mutta toisaalta olla avoin jokaiselle kaupungin asukkaalle. Erään hubin kautta järjestetyssä tapahtumassa mahdollistettiin työnhakijoiden ja työnantajien kohtaaminen etukäteen järjestetyin lyhyin tapaamisin. Hubien kautta on järjestetty myös esimerkiksi alueen toimijoita yhteen kokoava aluekehittämispeli. InnoHub-hankkeessa määriteltyjen tavoitteiden joukossa on ollut pyrkimys tehdä ympäröivästä alueesta virkeämpi ja vetovoimaisempi. Tämä voi näkyä suoraan eri tavoin myös tapahtumien järjestäjien tavoitteissa. Selkeän ihmisten välisen tarkoituksenmukaisen törmäyttämisen sijaan hyöty voi olla ylipäätään alueen yritysten esittelyssä ja mainostamisessa.

Se aluekehittämisen näkökulma meillä on ollut se, että lähdetään eri tapahtumien kautta tekemään sitä. [...] Hubi-messuthan on aluetapahtuma, että tuotiin silloin jäähallin tapauksessa ulos näkyville paikallisia yrityksiä, jotka ei olleet itse sillä tavalla näkyvilläkään. Et se on auttanut siinä. (H5)

Kaikki tapahtumat eivät kuitenkaan ole mittakaavaltaan suuria verkostoitumistilaisuuksia, vaan kyseessä voi olla myös pieniä työpajamaisia ideointeja tai kaupungilla järjestettyjä tempauksia. Haastateltavien kuvausten perusteella voidaan todeta, että tavoitteena ei välttämättä tarvitse olla ihmisten suoranainen kohtauttaminen tapahtumien aikana, vaan yksinkertaisesti ihmisten herättelemineen uudenlaisten ajatusten pariin esimerkiksi kotiseutunsa imagoon liittyen. Esimerkkinä tästä on erään pilotin työpajoissa syntyneiden ideoiden perusteella toteutettu positiivisuutta levittävä tempaus, jossa kaupunginvaltuuston jäsenet yllätettiin viemällä kokoukseen kannustavia ajatuksia sisältäviä viestejä. Hubien näkyvyys voi olla ulospäin pieniäkin tekoja, joihin ideat kuitenkin ovat alun perin lähteneet hubin sisältä ja joilla on jokin tavoite. Vaatimattomatkin tempaukset voivat

herättää hubin ulkopuolisten ihmisten huomion ja lisätä näin kiinnostusta oman kotikaupungin ja alueen hyväksi tehtävään kehittämiseen.

Se oli semmoinen perheiden yhteinen tapahtuma, keräsi tosi mukavasti väkeä ja kaikki olivat täpinöissään. Vanhemmat ja lapset pystyivät tekemään jotain yhdessä. [...] Se ensimmäinen tapahtuma taisi maksaa vähän päälle kaksi kymppiä ja toisen tapahtuman kustannukset oli viiskyt jotain euroa. [...] Et hirveen halvalla, jos ihmiset haluaa käyttää omaa aikaansa, niin pystyy tekemään asioita. (H2)

4.3 KehittäjäHub – taustatoimijat hubin keskiössä

Edellisessä luvussa kuvasin tapahtumapainotteisen hubin toiminnan mahdollistuvan eri aloja edustavien ydintoimijoiden kontakiverkostojen kautta. Seuraavaksi perehdyn tarkemmin näiden toimintaa mahdollistavien kehittäjien rooliin hubien toiminnassa. Esittelen mallin, joka painottaa kehittäjien roolia hubista henkilökohtaista hyötyä saavina aktiivisina toimijoina. Kehittäjäryhmä voidaan nähdä hubin toimintalogiikasta riippuen hyvin välttämättömänä osana kokonaisuutta. Varsinkaan tapahtumapainotteisessa hubissa ei ilman tätä ryhmää ole mahdollista synnyttää vuorovaikutusta myöskään uusien toimijoiden välille. Tiettyjen henkilöiden on luotava pohjatyönään puitteet, joissa uusien ja toisilleen entuudestaan tuntemattomien henkilöiden on mahdollista kohdata. Tapahtumahubia käsiteltäessä kohtaamisten todettiin voivan olla joko vapaamuotoisia tai etukäteen säänneltyjä. Samoin tilaratkaisuihin painottuvien hubien kohdalla kehittäjät ovat olleet keskeisessä asemassa järjestäessään fyysisen tilan, jossa tulevaisuuden jatkuvuuden kannalta tärkeiden kontaktien on mahdollista syntyä.

Joku tietty porukka mahdollistaa asioiden tapahtumisen ja sitten se tapahtuma itsessään on se pöhinäpaikka. Ne yritykset esimerkiksi kohtaa toisiaan ja eri alojen yrityksiä, niin siellä tapahtuu se pöhinä, mutta me mahdollistetaan se. Periaatteessa tuodaan tällainen räätälöity kohtaamispaikka, et täällä se on nyt ihan luvanvaraista, et se yhteistyö alkais syntyään. [...] Mut ne luonnolliset kohtaamiset voivat olla etukäteen järjestettyjä ja systemaattisia, [...] että se ei vaan siihen sattumanvaraisuuteen perustuisi. [...] Ja silloin jos halutaan tiettyä systemaattisuutta, niin pitää olla joku, joka niitä systemaattisesti järjestää. Hubi on ne organisaatiot, jotka mahdollistavat, mutta sitten se hedelmä, se saadaan nauttia niissä tilaisuuksissa, mitä on järjestetty. Siellä se pöhinä sitten on. (H1)

Hub-toiminnan suunnitteluvaiheessa kehittäjät ja toimijat useilta eri aloilta ovat toistensa kanssa tiiviisti tekemisissä. Heidän välilleen luodut kontaktit ovat jo sellaisenaan osa hub-kokonaisuuden myötä syntyviä uusia kommunikoinnin kanavia. Nämä kehittäjät voivat hyödyntää niin omiaan kuin toistensakin verkostoja rakentamalla välilleen liiketoiminnan kannalta hyödyllisiä palveluja tuottavan yhteistyöverkoston. Tällöin alkuperäinen yhteisö on runko, jonka ytimen ympärille on kasvanut suurempi yrittäjistä muodostuva verkosto.

Me liitetään eri yrityksiä siihen verkostoon. Et vaikka ne toimivat eri paikoissa, ne kuuluu siihen samaan. Se on tätä yhteisöllisyyttä. Kyllähän tässä aika monet yritykset on toiminu keskenään meidän ansiosta, et se on ollu se hyöty, vaikka se ei nyt sillä tavalla ole rahallisesti välttämättä mitattavissa tai se on vaan semmonen henkinen. (H5)

Kehittäjät ovat kiinnostava tarkastelun kohde, sillä uusien toimijoiden välisten kohtaamisten mahdollistamisen lisäksi tapahtuu myös heidän itsensä välillä innovatiivista vuorovaikutusta. Onnistuakseen saavuttamaan hubille asetetut tavoitteet tulee heidän alun perinkin pystyä luomaan tarpeeksi yhtenäinen näkemys hubin toiminnan tarkoituksesta ja sisällöstä. Tämä voi tapahtua vain saavuttamalla kehittäjäryhmän sisällä riittävän sujuva keskinäisen vuorovaikutuksen taso.

Myös me, jotka tarjotaan niitä palveluja näille yrityksille, kyllähän meidänkin pitää pystyä rakentamaan toimivia verkostoja keskenämme. Et jos me julistetaan yrityksille, et kuinka teillä pitää olla toimivat verkostot, niin pitää olla myös meillä ne toimivat verkostot. (H1)

Me ei olla oikeestaan yrityshautomo nyt laisinkaan, me ollaan ideahautomo ja kun tuolla oli se piirretty se idealinko, missä syötetään tästä meidän joukosta ajatuksia ympärille. Joku voi toteuttaa niitä enemmän tai vähemmän tai sitten me toteutetaan. Meidän kohderyhmä on eri, et se kääntyi tavallaan kehittäjien kehittämiseksi, toistaseksi. Jolloin se kuitenkin valuu sieltä niille yrityksille. (H4)

Hubin ydintoimijoiden välinen vuorovaikutus ja ideointi voivat aineistoni mukaan olla jo ennen varsinaisten konkreettisten ulkopuolisille henkilöille toteutettavien hub-toimien järjestämistä myös pelkästään sen ideointiin osallistuville inspiroiva kokemus. Kokemus vapaaehtoisesti tapahtuvasta ennakkoluulottomien ihmisten kanssa työskentelystä voi tuoda henkilöille lisämotivaatiota myös oman vakituisen työnsä hoitamiseen. Ideoiden vapaa jakaminen ja palautteen saaminen vastaanottavassa ympäristössä voi lisätä innostusta viedä asioita eteenpäin myös omassa ammatillisessa ympäristössä.

Sekin auttaa jo paljon, että on sellainen keskusteluympäristö ja että voidaan testata jotain ajatuksia ja asioita. Sitten jos ne päätyy vielä eteenpäin, niin siinä löytyy ne pakolliset toimijat: julkinen, kehittämiskeskukset, yrittäjät, jotkut yhteisöt ja jopa

eläkeläisiä oli siellä viimeksi paikalla kulttuuripuolen edustajina. Niin se on semmonen Living Lab -testiympäristö, missä aika nopeasti nähdään, onnistuko joku. Jos kaikki kokee, että tämä on toteutettavissa, niin miksei sitä sitten voida toteuttaa. (H4)

Meidän keskeiset aluekehitysvastuussa olevat henkilöt alkoivat vähän kaipaamaan itsekin uutta uskoa siihen tekemiseensä ja uutta innostusta, uusia oivalluksia ja sellasta yhteisöllistä innovaatiota, että mihin suuntaan tätä kehittämistoimintaa viedään alueella. (H4)

Hubin ominaisuus toimijoiden vuorovaikutusta lisäävänä tekijänä ulottuu siis sekä hubia suunnitteleviin toimijoihin että hubin toiminnan kohderyhmään lukeutuviin henkilöihin, jotka saavutetaan alun suunnitelmien tuotoksena olevien tapahtumien tai tilamallin avulla. Suunnitteluvaiheessa toistensa kanssa tekemisissä olevat henkilöt voivat kokea saavansa suuren hyödyn jo pelkästä yhteisestä ideoinnista, huolimatta siitä, millaisia konkreettisia jatkotoimenpiteitä, kuten tapahtumia tai tempauksia, ideoinnin myötä syntyy. Kehittäjäryhmän jäsenillä voi olla toisistaan eroavia lähtökohdat tulla mukaan hubin ideointiin, jolloin hubin tavoitteiden asettaminen on samalla myös usean eri toimijan tavoitteiden yhdistelyä. Kehittäjähubissa hubin toiminnan tärkein ydin on siis keskittynyt selkeästi kehittäjien keskinäiseen vuorovaikutukseen ja ideointiin.

4.4 MuutosHub – hub valmiin yhteisön toimintakulttuurin muutoksena

Edellä esittelemiäni tilaublic, tapahtumahubia ja kehittäjähubia on yhdistänyt niiden toiminnan ympärille koottu toimijajoukko, joka on hubin suunnittelun myötä ensimmäistä kertaa sellaisenaan kasassa. Hubien toimintaa on rakennettu ja ideoitu uutena alusta asti. Näiden kolmen mallin lisäksi hubia voidaan lähteä muodostamaan jo valmiiksi olemassa oleviin ihmisten välisiin verkostoihin. Aineistoni perusteella hubimaista vuorovaikutteista toimintaa on mahdollista kehittää esimerkiksi entuudestaan saman katon alla työskentelevien toimijoiden välille. Näin tilan ylläpito tai hallinnointi eivät aiheuta lisäkustannuksia, vaan resurssit keskittyvät valmiiden toimintatapojen muuttamiseen ja uusien vuorovaikutuskanavien luomiseen. Tärkeintä on tunnistaa toimijat, joiden välille vuorovaikutusta halutaan lisätä. Erilaiset teknologiakeskukset ja yrityshautomot ovat esimerkkejä toimintamalleista, joissa on koottu useita eri asiantuntijoita saman katon alle. On kuitenkin mahdollista, etteivät toimijat eivät esimerkiksi vierekkäisistä työhuoneistaan huolimatta ole kovinkaan paljon tekemisissä toistensa kanssa. Näin voi olla, vaikka mahdolliset asiakkaat hyötyisivätkin useiden asiantuntijoiden samasta toimipisteestä löytyvistä palveluista. Vuorovaikutuksen puute voi myös vähentää myös ammatillisen yhteistyön mahdollisuuksia.

Aineistoni mukaan tällaisessa tilanteessa asian muuttaminen olisi hedelmällistä aloittaa pienistä arkisista asioista, jotka voivat johtaa avoimeen ja välittömämpään kommunikointiin ihmisten välille. Eräässä pilotissa aloitettiin säännöllisten yhteisten aamupuurojen järjestäminen talon henkilökunnalle. Niiden tarkoituksena oli tarjota paikka, jossa talossa työskentelevät henkilöt voisivat viettää päivästä hetken samassa tilassa ja samalla halutessaan keskustella ohimennen toistensa kanssa. Toiveena oli ajatusten ja totuttujen tapojen muuttaminen sellaiseksi, että kynnys mennä juttelemaan toiselle saman katon alla työskentelevälle henkilölle madaltuisi, vaikka henkilöt eivät muuten työnkuviensa puolesta olisikaan tekemisissä.

Voi vapaasti mennä kysymään, että ”onko sulla ratkaisua tähän” tai ”kun sä puhuit silloin, niin nyt mulle tuli vastaan tällainen, joka voisi olla sulle jatkoa”. Tämä on semmoista sulavaa kanssakäymistä asioiden eteen. [...] Kakku kasvaa enemmän, kuin vaan yksinään kasvaisi. (H7)

Avoimen vuorovaikutus on mahdollista synnyttää tiedonvaihtoa, joka voi johtaa yllättäviin ideoihin uusista ammatillisista rajoja ylittävistä yhteistyöhankkeista. Samalla toiselta henkilöltä saatava arkipäiväinen konsultaatio ongelmatilanteessa voi viedä omaa keskeneräistä työtä eteenpäin. Tavointu yleinen ilmapiiiri vaikuttaisi tässä tilanteessa olevan sama kuin perinteistä pöytäpaikkoja tarjoavaa tilahubia perustettaessa. Fyysisesti avoimessa tilassa lähekkäisillä pöytäpaikoilla työskennellessään ihmisten on helpompaa ottaa kontaktia toisiinsa. Vaikka vuorovaikutusta ei syntyisi työskentelyn aikana, niin sitä tapahtuisi todennäköisesti viimeistään lounastauoilla tai kahvihuoneessa.

Avoimessa hubissa työskentelyyn liittyy olennaisesti ihmisten välillä yhteisesti jaettu odotus kanssatyöskentelijöiden halukkuudesta olla keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Tämä madaltaa kynnystä tehdä keskustelunavauksia. Tavallisessa työympäristössä, omissa työhuoneissa ja teknologiakeskusten kohdalla mahdollisesti jopa eri työnantajien palveluksessa, työskennellessä muiden työntekijöiden valmius avoimeen ja spontaaniin kanssakäymiseen ei ole lainkaan itsestäänselvää. Jokainen ei ole välttämättä ole halukas pitämään oviaan avoinna muiden työntekijöiden odottamattomia vierailuja varten. Muutosten kohdistaminen valmiiseen ympäristöön vaatii ennen kaikkea asenteisiin kohdistuvaa työskentelyä. Yhteisen asenneilmapiiirin muutos olisi aloitettava yksinkertaisin keinoin. Vähitellen uudenlaisen keskustelukulttuurin on mahdollista siirtyä sisäistettyyn arkipäiväiseen käyttäytymiseen työpaikalla synnyttäen uusia kanavia tiedon siirtymiselle ja sen hyödyntämiselle.

Se mahdollisuuden näkeminen ja vanhasta pois oppiminen. [...] Ne ovat olleet siellä vanhassa paikassa, [...] niin nyt pitää ottaa käyttöön uudet toimintatavat ja nehan ei synny nopeesti. Onhan se pidempi kuin neljän kuukauden sessio, et ei me montaa asiaa tässä ehditä tehdä, mutta me ehditään saattaa käyntiin. Me saadaan mahdollisesti sitä ideaa ja pohjaa. (H7)

Tämän analyysiluvun aikana olen erotellut InnoHub-piloteista neljä erilaista toimintamallia, joita tulen työni edetessä käyttämään aineistoni tarkastelun tukena. Seuraava tulottuva taulukko kokoaa yhteen tilahubin, tapahtumahubin, kehittäjähubin ja muutoshubin keskeisimmät piirteet.

HUB	Toiminta-ajatus	Kohderyhmä	Mahdollisuudet	Haasteet
Tila Hub	<ul style="list-style-type: none"> pöytäpaikan vuokraus yhteisöllisestä työskentelytilasta tietoiskuja eri teemoista työpajoja 	<ul style="list-style-type: none"> yrittäjät (etenkin pienyrittäjät) Itsenäistä asiantuntijatyötä tekevät vaihtelevaa työympäristöä kaipaavat työpajamaisesta ideoinnista kiinnostuneet henkilöt taustasta riippumatta 	<ul style="list-style-type: none"> + inspiroiva ja vuorovaikutteinen ympäristö + avointa matalan kynnyksen toimintaa + ammatillinen verkostoituminen ja henkinen tuki + yrittäjyyteen liittyvien mielikuvien parantaminen 	<ul style="list-style-type: none"> – vuokramenojen kattaminen – tilan hallinnointi – säännöllisten käyttäjien tavoittaminen – toiminnan räätälöinti käyttäjille sopivaksi
Tapahtuma Hub	<ul style="list-style-type: none"> toisilleen tuntemattomia toimijoita yhdistävät tapahtumat suuret verkostoitumistapahtumat pienet työpajat toiminta väliaikaista ja tarpeen mukaan rakentuvaa ei kiinteää sijaintia mahdollistavana ytimenä kehittäjäryhmien kontaktiverkostot 	<ul style="list-style-type: none"> tapahtumasta riippuvaista yrittäjät julkisen sektorin työntekijät työnhakijat alueen asukkaat 	<ul style="list-style-type: none"> + monipuolisesti eri tahojen osaamista kokoavat tapahtumat + uudet ja sattumanvaraiset kontaktit + toisilleen hyödyllisten toimijoiden tietoinen törmäyttäminen + alueen elinvoimaistaminen ja markkinointi 	<ul style="list-style-type: none"> – mahdollistajaroolissa olevan kehittäjäryhmän aktiivisuudesta riippuvaista – suuret tapahtumat vaativat paljon resursseja

HUB	Toiminta-ajatus	Kohderyhmä	Mahdollisuudet	Haasteet
Kehittäjä Hub	<ul style="list-style-type: none"> keskiössä yhteinen tavoite, esimerkiksi alueen kehittäminen voi olla myös palveluja tuottava liiketoiminnallinen verkosto ajatusten ja osaamisen vaihtoa aiheesta kiinnostuneiden henkilöiden välillä myönteinen ja kannustava keskusteluympäristö liiketoiminnallinen yhteistyöverkosto 	<ul style="list-style-type: none"> asuinalueensa suhteen kehittäjä-orientoituneet henkilöt aluekehittäjät, yrittäjät, asukkaat liiketoiminnallisessa verkostossa etenkin yrittäjät 	<ul style="list-style-type: none"> + alueen kehittämisessä mukana olevia toimijoita uudella tavalla kokoava solmukohta + kokemusten ja ideoiden jakaminen innostavalla tavalla + lisämotivaatiota alueella tehtävään pitkäjänteisyyttä vaativaan kehittämistyöhön kokemusten jakaminen kautta + palveluja tehokkaasti tarjoava liiketoiminnallinen verkosto + kevyt organisoida 	<ul style="list-style-type: none"> – lyhyen aikavälin hyödyt (ajatukset, ideat) aineettomia → hyödyt alueen kehityksen kannalta esille vasta pitkällä aikavälillä – suorien konkreettisten toimenpiteiden puute voi antaa kuvan hubin tehottomuudesta – vapaamuotoinen organisoiminen kääntöpuolena toiminnan väljähtäminen – liiketoiminnallinen hub: verkosto tarjoaa mahdollisuuksia, muttei takaa mitään
Muutos Hub	<ul style="list-style-type: none"> valmiin yhteisön toimintatapojen muutos vuorovaikutteista ja avointa viestintää tukevien toimintatapojen istuttaminen vanhojen tapojen tilalle tavoitteena joustavan ja matalan kynnyksen yhteistyömahdollisuuksien avaaminen ilmiselvien, mutta vielä hyödyntämättömien toimijoiden välille 	<ul style="list-style-type: none"> valmiit yhteisöt, etenkin ammatilliset teknologiakeskukset 	<ul style="list-style-type: none"> + potentiaaliset kohderyhmät helposti tunnistettavissa + resursseja ei kulu tilavuokriin tai uusien henkilöiden kontaktoimiseen + onnistuneella sysäyksellä suuria synergiahyötyjä + yhteisön jäsenet toimintansa parhaita asiantuntijoita → tavoitteiden räätälöinti 	<ul style="list-style-type: none"> – totutun ja juurtuneen toimintakulttuurin muokkaamisen haasteet – kaikki yhteisön jäsenen eivät välttämättä samalla tavoin motivoituneita – muutoksen läpivienti raskasta, jos henkilöt eivät ole itse siihen sitoutuneet – vanhaan toimintamalliin palaamisen riskit

Kuvio 4: Neljän hub-toimintamallin keskeiset piirteet

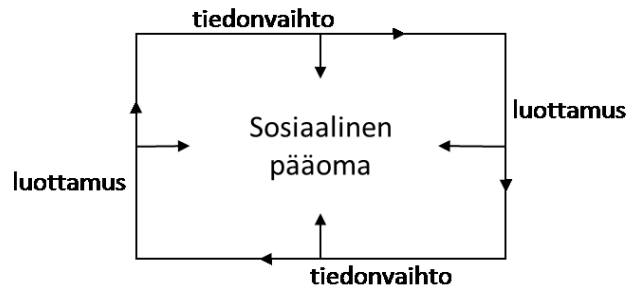
5 Hubit kasvattavat osaamispääomaa

InnoHub-pilotteja tarkastellessani olen pitänyt keskeisenä ajatusta, jonka mukaan hubimaisen toiminnan tärkein anti on ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa syntyvissä uusissa ideoissa ja innovaatioissa. Hubin avulla rakentuvat yhteisöt ja ihmisten väliset kontaktit pitävät sisällään sosiaalista pääomaa, jonka muodostuminen tuo huomattavaa lisäarvoa verrattuna asioiden tekemiseen yksin. Janine Nahapiet ja Sumantra Ghoshal (1998) ovat artikkelissaan *Social capital, intellectual capital and organizational advantage* tehneet kattavan katsauksen sosiaalisen pääomaan liittyvään aikaisempaan tutkimukseen. Lisäksi he ovat laajentaneet käsittelyään kuvaamalla tilanteita, joissa sosiaalisen pääoman on mahdollista muuttua *osaamispääomaksi (intellectual capital)*. Tässä luvussa tavoitteenani on Nahapiet'n ja Ghoshalin havaintoja hyödyntäen tarkastella sosiaalisen pääoman ja osaamispääoman välistä suhdetta ja sen esiintymistä InnoHub-pilottien toimintamallien yhteydessä.

Englanninkielinen termi *intellectual capital* on osaamispääoman lisäksi käännetty suomen kielelle esimerkiksi älylliseksi tai aineettomaksi pääomaksi. Olen valinnut osaamispääoman käännökseen sen perusteella, että se viittaa parhaiten hubimaisuudella tavoiteltavaan uuden tiedon omaksumiseen yhteisöjen välillä. Hyötyjen konkreettinen ilmeneminen tulee näkyväksi uuden osaamisen kautta syntyvinä toimintatapoina. Nahapiet ja Ghoshal (1998, 245) viittaavat osaamispääomalla organisaatioiden ja ammatillisten yhteisöjen mahdollisuuteen hyödyntää omissa yhteisöissään sosiaalisessa kanssakäymisessä syntyvää tietämystä ja tietämisen potentiaalia. Osaamispääoma voidaan nähdä arvokkaana resurssina, joka nousee esiin yhteisöissä tunnistetun tietämyksen tarkoituksenmukaisen hyödyntämisen kautta. Osaamispääoma rakentuu heidän mukaansa kolmen erityyppisen sosiaalista pääomaa havainnollistavan tiedollisen ulottuvuuden yhteisvaikutuksena. Nämä kolme sosiaalisen pääoman ulottuvuutta he ovat nimenneet 1) rakenteelliseksi, 2) kognitiiviseksi ja 3) suhteelliseksi.

Hubeissa muodostuvat kontaktit ja tiiviimmät yhteisöt voidaan mielestäni rinnastaa Nahapiet'n ja Ghoshalin (1998) kuvaamiin organisatorisiin ja ammatillisiin yhteisöihin. Heidän jaotteluun hyväksi käyttäen on mahdollista erotella tarkemmin InnoHub-pilottien kautta syntyneitä osaamispääomaa tuottavia sosiaalisen pääoman ulottuvuuksia. Nahapiet ja Ghoshal kuvailevat sosiaalisen pääoman synnyn olevan itseään ruokkiva prosessi. Sosiaalinen pääoma syntyy tarpeeksi luottamusta ja sen seurauksena keskinäistä tiedonvaihtoa sisältävissä yhteisöissä, joissa tieto kulkee jatkuvasti ihmisten välisiä linkittyymiä pitkin. Vastakkaisesta näkökulmasta tarkasteltuna, pelkkä keskinäinen tiedonvaihto vaikuttaisi toisaalta kasvattavan luottamusta entisestään. Molemmat

lähestymistavat johtavat sosiaalisen pääoman vahvistumiseen. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 250.) Seuraava kuvio tekee näkyväksi sen, miten ymmärrän edellä esitellyn sosiaalisen pääoman suhteen tiedonvälitykseen ja luottamukseen.



Kuvio 5: Sosiaalisen pääoman synnyn kehämäisyys

Nahapiet ja Ghoshal (1998, 250) näkevät osaamispääoman nousevan sosiaalisen pääoman tarjoamista lähtökohdista korostaen samalla asiaan liittyvää kahta tarkastelukulmaa: siinä missä sosiaalinen pääoma edesauttaa osaamispääoman syntyä, myös valmis osaamispääoma voi tarjota puitteet sosiaalisen pääoman kasvulle. Näin voi tapahtua silloin, kun ihmiset jakavat valmiiksi tietyllä tasolla olevan yhteisymmärryksen ja luottamuksen. InnoHubi-pilottien tapauksessa sosiaalisen pääoman ja osaamispääoman synnyn keskinäinen tasapainoilu voi näkyä alkuvaiheessa hubien rakentamiseen tarvittavaa toimijaverkostoa rakennettaessa kahdella tavalla. Ensinnäkin, omien kontaktien kautta kootuissa ryhmissä on valmiiksi tietynlainen luottamus ja osaamispääoman taso, joka edesauttaa avoimen ja heittäytyvän keskusteluympäristön ylläpitoa. Tämä taas kasvattaa sosiaalista pääomaa. Toisekseen taas ryhmä, joka ei tunne toisiaan lainkaan entuudestaan, mutta jota yhdistää erityisesti samankaltaiset intressit, voi yhtä onnistuneesti heittäytyä yhteisesti kiinnostavan asian ympärillä käytävän ideoinnin pariin hyvinkin avoimesti. Myös tällaisen ryhmän sisäinen toiminta voi rakentaa luottamusta ryhmän jäsenten välille. Tilanteet etenevät eri järjestyksessä, mutta kumpikin vahvistaa sosiaalista pääomaa eri lähtökohdista.

Seuraavaksi tarkastelen Nahapiet'n ja Ghoshalin korostamaa väitettä, jonka mukaan sosiaalinen pääoma mahdollistaa osaamispääoman kehittymisen tarjoamalla mahdollisimman suotuisat edellytykset ihmisten välisten yhteyksien synnylle ja vahvistumiselle ja tätä kautta myös tiedon kulkeutumiselle yhteyksien välillä. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 250.) He ovat purkaneet sosiaalisen pääoman kolmeen ulottuvuuteen: rakenteelliseen, kognitiiviseen ja suhteelliseen, jotka ovat

yhteydessä osaamispääoman muodostumiseen. Ulottuvuudet kuvataan pelkistetysti toisistaan erillään, mutta todellisuudessa ne ovat myös päällekkäisiä. Hahmotelmaa on viety pidemmälle Tsain ja Ghoshalin (1998) artikkelissa, joka on haastanut ulottuvuuksien välisiä suhteita (Tsai & Ghoshal 1998). Tukeudun sosiaalisen pääoman ulottuvuuksia esitellessäni osittain myös heidän näkemyksiinsä.

Hubien rakentumisen tarkasteleminen näiden kolmen ulottuvuuden sisältämien ominaisuuksien ja niiden välisten suhteiden kautta toimii apuvälineenä hub-ilmion sisäpuolelle syntyvien ihmisten keskinäisten yhteyksien ymmärtämisessä ja tarjoaa näin vastauksia tutkimukselle asettamilleni kysymyksille. Kiinnitän analyysissäni huomiota siihen, millaisia sosiaalisen pääoman muotoja edellä kuvatut InnoHub-hankkeen pilottien kautta rakentuneet toimintamallit sisältävät ja pohdin tällä tavoin hubimaisen toiminnan merkitystä uuden osaamispääoman ja innovaatioiden tuottajana.

5.1 Monimuotoinen yhteisö rakentaa hubille vahvan perustan

Sosiaalisen pääoman rakenteellinen ulottuvuus vaikuttaa osaamispääoman syntyyn tiedon kulkeutumisen väylien ja verkostojen muodostumisen kautta. Rakenteiden muoto vaikuttaa epäsuorasti myös suhteellisen ja kognitiivisen pääoman muodostumiseen niiden sisällä. Sosiaalista pääomaa kuvataan linkkinä arvokasta tietoa sisältäviin resursseihin. Nahapiet ja Ghoshal ovat viitanneet verkostojen rakenteisiin Granovetterin (1973) mukaisesti todeten verkoston heikkojen sidosten olevan keskeinen tekijä osaamispääoman synnylle. He ovat painottaneet osaamispääoman syntyvän yhdistämällä useista eri lähteistä ja tieteenaloilta saatua tietämystä. Parhaiten toimivan verkoston rakenne nähdään sellaisena, jonka kautta on mahdollista tavoittaa monta erityyppistä tiedon lähdettä. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 252.) Tämä ajatus onkin ollut aineiston mukaan selkeästi läsnä hubien perustamisvaiheessa.

Tämä hubi tarjoaa nyt sen paikan, jossa saadaan samojen seinien sisälle semmoisia kohtaamisia, joita ei pysty ennalta suunnittelemaan. Saadaan se yllätyselementti siihen, että tulee se monialaisuus. Tulee kehittäjien helpompi kohtaaminen, tulee kehittäjien ja yrittäjien helpompi kohtaaminen, tulee opiskelijoiden, yrittäjien ja kehittäjien kohtaaminen.(H2)

Pilottien kohdalla hubien kokoonpanoja on mietitty tapauksesta riippuen hyvin suunnitelmallisesti erilaisia kohderyhmiä läpikäyden ja niiden merkitystä pohtien. Nahapiet ja Ghoshal (1998, 252) kuvaavat verkoston sisäisten sidosten fyysisen rakentumisen vaikuttavan oleellisesti pääomaa

tuottavien resurssien syntyyn. Verkostojen kokoaminen voi alunperinkin olla työlästä, minkä vuoksi valmiita verkostoja tulee osata hubille hyödyllisellä tavalla. Aineistoni perusteella hubeissa on tietoisesti haluttu huomioida mahdollisimman kattavasti eri ammatillisista taustoista tulevien ihmisten tarve hubimaiselle toiminnalle.

Me ollaan ajateltu aika laajasti tätä kyllä. Hubi on tarkotettu opiskelijoille, ei pelkästään yliopiston tai ammattikorkeakoulun, [...] vaan ihmisille, jotka ovat rakentamassa itelleen omaa työuraa ja elämää yleisestikin ottaen. Sitten jo toimiville yrittäjille, se on tietysti innovaatiotoiminnan kehittämisen kannalta tärkeä juttu. Sit myöskin kehittäjille. [...] Jos mennään organisaatiotasolle, niin kyllä me on ajateltu, että tämä hubi on myöskin kaupungille ja oppilaitoksille. Tämän hubin kautta me ollaan ovi auki myös sellasille, joilla on sitä omaa aktiivisuutta ja halukkuutta osallistua huolimatta siitä, ovatko he työttömiä, onks he eläkkeellä. [...] Tietysti homma muotoutuu ajan myötä, että ei sitä voi kuvitella, että kaikki tulevat keskenänsä toimeen ja kaiken ikäiset alkavat rakastaa toisiaan, mut tämä on nyt uudenlainen kokeilu siihen. (H2)

Hubien alkuvaiheen verkoston rakentamisessa on ollut hyvin keskeistä koota yhteen, mutta tarvittaessa myös rajata sellaista ihmismassaa, joka parhaiten vastaa hubin tarpeeseen. Burtin (1992) esittelemät tiedon saavutettavuuteen ja ajallisuuteen liittyvät näkemykset kuvaavat hyvin hubien lähtöasetelmaa. Saavutettavuus viittaa kykyyn käsitellä tarjolla olevaa tietoa oikein ja ymmärtää kenelle se on käyttökelpoista (Burt 1992, 14). Hubissa osallisena olevien toimijoiden yhteisten tavoitteiden asettelun myötä hubin toimintaa voidaan jatkossa avata yhdessä määritellylle laajemmalle yleisölle. Useassa hubissa on alkuvaiheen suunnitteluryhmän kokoamisessa hyödynnetty mukana olleiden kehittäjien valmiita verkostoja.

Burt (1992, 14) on painottanut henkilölle itselleen merkityksellisen tiedon saavutettavuuden olevan yhteydessä siihen, millaisia kontakteja henkilön omassa verkostossa on. Oleellista on pystyä tunnistamaan, kuka mahdollisesti omaa mihinkin tilanteeseen nähden parhaan tietämyksen ja onnistua hyödyntämään tätä kontaktia. Ajallisuus viittaa siihen, että tärkeä tieto tulee tiettyjä väyliä ja kontakteja pitkin tiettyjen ihmisten saataville nopeammin kuin sellaisille, joilta vastaavat kontaktit puuttuvat. Tämä antaa tavoitellun tiedon kannalta onnistuneesti rakennetuja verkostoja omaaville henkilöille etulyöntiaseman muihin verrattuna. Osassa hubeja on tämän näkemyksen mukaisesti tukeuduttu valmiiden verkostojen hyödyntämiseen tunnistamalla sellaisten henkilöiden osaaminen, jotka voivat tuoda varsinkin hubin alun rakennusvaiheeseen lisäarvoa. Nämä

verkostojen tavoitettavissa olleet henkilöt ovat hyötynneet myös ajallisuuden näkökulmasta hubin tuottamista hyödyistä nopeammin kuin verkoston ulkopuolella olleet.

Siellä on aluekehittäjiä, jotka ovat olleet näissä aiemmissa ohjelmissa ja kehittämishankkeissa, niin siinä tuli se ydinrunko. Sitten se runko kutsui kukin yhden tai kaksi lisää ja päädyttiin siihen.. kahteenkymmeneenkahteenko niitä nyt kaiken kaikkiaan on. Nyt toistaseks, me katotaan varmaan, et tuo porukka on sopiva, kun tiedetään, mihin päin sitä lähetään viemään. Tollakin saadaan jo uutta ajattelua riittämiin. (H4)

Tapa, joilla hubin alkuperäistä kokoonpanoa on rakennettu, voi siis vaihdella luoden näin myös erilaisia verkostomaisia rakenteita yhteisön sisälle. Burt (1992, 15) on todennut verkostojen sisältävän myös ominaisuuden tarjota jäsenilleen tietoa tärkeistä uusista tilaisuuksista, jotka mahdollistavat edelleen tiedonvaihdon ja kontaktien luomisen entuudestaan tuntemattomien ihmisten kanssa. Esimerkkinä tästä on verkoston osapuolten tietoisuus jonkin henkilön olemassaolosta tai osaamisesta, vaikkeivat he itse koskaan suorassa kontaktissa tähän henkilöön olisi olleetkaan. Aineistosta käy ilmi, että alkuvaiheessa valmiiden kontaktien käyttö ja niihin tukeutuminen voi tuntua luontealta ratkaisulta, sillä näin voidaan ohittaa uusien kontaktien luomisen aiheuttama kuormitus. Hedelmällisen työskentelyotteen löytyminen tietoisesti kootun ja toiminnassa vapaaehtoisesti mukana kehittäjäryhmän sisällä voidaan nähdä pidemmän aikavälin suunnitelmien kannalta hyvin toimivana.

Jos tulee kovin suuri (ryhmä), niin se on vaikea organisoida ja hallita tämmösessä vapaaehtoistoimintamuodoissa. Vapaaehtoisuuden pohjalta se on saatu kasaan ja sen kovan ytimen ympärille on tullut vähän löyhempi täydennyskehä. Kaikki ovat tunteneet toisensa jo käytännössä ennalta, täysin tuntematonta henkilöä siinä ei varmaan ole kenellekään ollu. (H4)

Verkostojen kokoonpano – heikot sidokset tiheässä verkostossa

Verkostojen sisällä risteilevät ihmisten väliset sidokset mahdollistavat jo sellaisenaan tiedon kulkeutumisen henkilöltä toiselle. Lopullisen osaamispääoman syntymiseen vaikuttaa kuitenkin hyvin paljon verkoston konkreettisen rakenteen muotoutuminen, jota voidaan eritellä esimerkiksi *tiheyttä* kuvaavien piirteiden avulla. Nämä ominaisuudet vaikuttavat tiedonvaihdon joustavuuteen ja sujuvuuteen ihmisten välillä. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 252.) Uusien kontaktien onnistunut käyttö on myös yhteydessä aikaisemmin esittelemieni rakenteellisten aukkojen (Burt 1992) tehokkaaseen hyödyntämiseen.

Burtin (1992) on todennut sellaisten kontaktiverkostojen olevan tiedon tehokkaan kulkeutumisen kannalta hyödyllisimpiä, jotka ovat väljiä ja sisältävät mahdollisimman vähän turhia ja tarpeettomia kontakteja. Toinen ääripää, tiheä verkosto, taas tarjoaa määrällisesti paljon uutta ja helposti saavutettavissa olevaa tietoa. Se ei kuitenkaan sisällöltään ole välttämättä läheskään niin monipuolista kuin väljiä ja rajatumpaa verkostoa pitkin kulkeutuva. Suuren kontaktimäärän aiheuttama kuormitus voi tiheässä verkostossa kasvaa jopa liian suureksi. (Burt 1992, 16–17.) Burtin ajatuksia yhteenvetäen verkosto on siis tehokkaimmillaan silloin, kun siitä on karsittu turhat sidokset.

InnoHub-piloteissa syntyneiden yhteisöjen sisäiset verkostot vaikuttavat aineiston perusteella muodostuneen tiheyden kannalta vaihteleviksi. Tiheyttä on haasteellista määritellä, mutta olen tarkastelussani tukeutunut haastateltavien toisistaan eroaviin kuvauksiin hubien kontaktiverkostojen muodostamiseen liittyen. Aiemmin viittasin havaittavissa oleviin hubikohtaisiin eroavaisuuksiin sen suhteen, onko verkostoa alun perin kasattu jo valmiiden vai entuudestaan tuntemattomien kontaktien avulla. Tällä näyttäisi olevan vaikutusta verkoston tiheyden muodostumiseen. Tiedon saumattomaan kulkeutumiseen tähtääviä väljiä verkostoja voidaan aineiston perusteella tietoisesti pyrkiä luomaan rajaamalla ainakin osittain sitä, ketä hubiin sen eri vaiheissa otetaan mukaan. Näin estetään liiallisten verkostoa rasittavien kontaktien kasautuminen ja liiallinen tihentyminen.

Kyllä sen hubin muodostaa nämä alueen tunnetut kehittäjät, jotka ovat tässä vuosien mittaan olleet aluekehittämisessä mukana ja sitten on otettu uusia tahoja niin, että kukin on tuonut yhden-kaks uutta. Se ei ole yhden henkilön näkemys, kehittäjien ydinjoukko, vaan se on laajempi yhteenveto, jotka ovat sellasia sopivan henkisiä. Siellä on kunnallisen alan väkeä, siellä on yhteisöistä väkeä, yrittäjiä. (H4)

Toisaalta hubien rakentamiseen on ollut havaittavissa myös päinvastaisia näkemyksiä, joiden mukaan hubeissa tulee olla alkuvaiheesta alkaen mahdollisimman avoimet ovet halukkaiden osallistumisen suhteen. Tämä luo mahdollisuuksia laajempien ja sattumanvaraisempien verkostojen muodostumiselle. Tämän tyyppinen avoimuus tukee Granovetterin (1973) heikkojen sidoksien tavoittelulle antamaa painoarvoa, mutta haastaa taas Burtin (1992) näkemyksen lukumäärällisesti liiallisten kontaktien aiheuttamaan kuormitukseen liittyen. Näkemyserot liittyvät hubin toimintamallin kannalta toimivimpaan ratkaisuun. Esimerkiksi tapahtumapainotteisessa hubissa tapahtumat eivät voi toteutua ilman tarpeeksi kattavaa ja toimivaa alkuperäistä ydinjoukkoa, ja toisaalta esimerkiksi kehittäjäryhmään keskittyvälle hubille on luontevaakin pitää vapaus sen

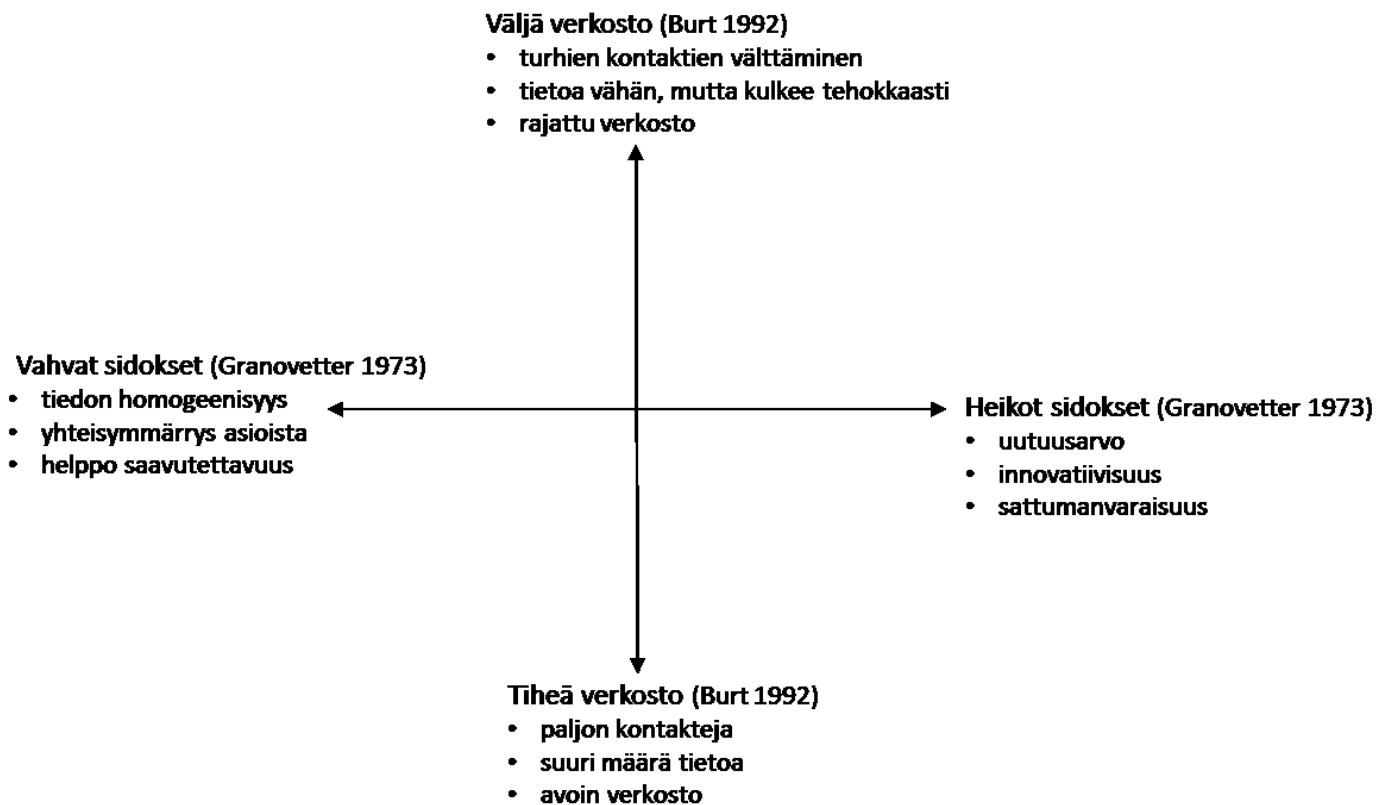
suhteen, millainen kokoonpano hubin ympärille muodostuu. Toisaalta tilalähtöisessä hubissa vaikuttaisi olevan suurempi tarve luoda hubia avoimesti kaikkien kiinnostuneiden käyttäjien avulla.

Tämä ei tietyllä lailla ole kenenkään yksinäinen tai yksittäinen tai omistama hanke. Et jos puhutaan yhteisöllisestä yrityskehittämisestä tai coworkingstä, niin siinä vaiheessa pitää olla tosi avointa alun perinkin se homma, mutta on me mietitty sitä, että haluttais mennä niiden yritysten tarpeet edellä. Meillehän olisi tosi helppoa kerätä tota aluekehittäjäporukkaa tai virkamiesosastoja ja niiden kanssa miettiä sitä. [...] Mut se pitäis olla sen toimijan, sen hubin käyttäjän tarpeet edellä. (H3)

Aineistosta erottuu myös toimintatapoja, joissa on pyritty yhdistämään sekä alkuvaiheen raja-ryhmän kokoamisessa että toiminnan avaaminen samanaikaisesti tuntemattomille henkilöille. Eräässä esimerkissä hubin ydinjoukon kontaktiverkostoa on käytetty tavoittamaan rajattu määrä entuudestaan tuntemattomia henkilöitä. Näin toimintaan on saatu mukaan aivan uusia henkilöitä, mutta heidän tavoittamisensa on kuitenkin tapahtunut suunniteltuja väyliä pitkin ja henkilöiden lukumäärää rajaamalla. Toiminta on ollut puolittain avointa.

Me tiedostettiin se itsekkin, et tässä hienosti nyt kehittäjät taas ajattelee, mut et puuttuu ne pöhisijät ja toimijat. Me ollaan tehty hirveellä riskillä, tietyllä tavalla aika stressaavallakin tavalla. Ensimmäisten työpäivien aikana sovittiin, että tän valmisteluporukan kautta laskettiin heidän omiin verkostoihinsa kutsu liikkeelle ja vielä rajoitettiin sitäkin, et miten paljon, et ”toivon, et sinun kauttasi viisi henkilöä löytyy”. Ja se oli oikeestaan se ihan käänteentekevä juttu, kun meillä oli se ensimmäinen tapaaminen. Siellä oli täysin uusia kasvoja, ihmiset ei tuntenu ennalta toisiaan ja päästiin hyvin puhtaalta pöydältä. Ja kun he eivät edes oikeen tienneet, mihin he tulivat ja miksi, niin kellään ei ollu myöskään sellasia odotuksia ja muuta. (H2)

Olen tässä luvussa käsitellyt InnoHub-piloteisesta keräämääni aineistoa verkoston rakenteiden näkökulmasta. Rakenteiden synty ja muotoutuminen vaikuttavat osaamispääoman syntyyn mahdollistamalla sosiaalisen pääoman liikkumisen ja kasautumisen verkoston ominaispiirteistä riippuen. Teoreettisessa tarkastelussa asettuvat osittain limittäin, mutta myös vastakkain niin Ronald S. Burtin (1992) näkemykset väljistä ja tiheistä verkostoista kuin Mark Granovetterin (1973) kuvaus heikoista ja vahvoista sidoksista. Tämän asetelman havainnollistamiseksi esitän nämä kaksi näkemystä seuraavalla sivulla olevan nelikentän muodossa. Nelikenttää tarkastelemalla on mahdollista pohtia hub-toiminnan rakentumiseen liittyviä erityispiirteitä, kun otetaan huomioon verkoston synty ja sen yhteys toimijoiden välisten sidosten muodostumiseen.



Kuvio 6: Toimijoiden välisten sidosten ja verkostoitumisen piirteet (pohjautuu: Burt 1992 & Granovetter 1973)

5.2 Yhteisymmärrys vauhdittaa tiedon liikkumista

Tässä luvussa hahmottelen osaamispääoman seuraavaa tukipilaria, sosiaalisen pääoman kognitiivista ulottuvuutta. Osaamispääoma muodostetaan ihmisten välisessä kanssakäymisessä ja sosiaalisissa suhteissa. On havaittu uusien innovaatioiden syntyvän yhdistämällä toisiinsa eri lähteistä saatavilla olevaa tietoa. Tämä mahdollistuu saattamalla yhteen erilaisista lähtökohdista olevia ihmisiä sekä heidän tietämystään ja kokemuksiaan. Perusasetelman lisäksi kontaktien hedelmällisyyttä lisää osapuolten osittainen samankaltaisuus. Nahapiet ja Ghoshal (1998, 253) esittävät kaksi heidän mielestään tärkeää samankaltaisuutta määrittelevää tekijää, jotka ovat 1) yhteinen kieli ja sanasto sekä 2) yhdistävien narratiivien jakaminen. Nämä elementit tarjoavat lähtökohdan jaetulle kognitiolle, joka edesauttaa osaamispääoman muodostumista. Tämä ulottuvuus selittää sitä, mikä auttaa hubin jäseniä sitoutumaan mukaan hubin toimintaan. Vaikka osallistujat tulisivat eri taustoista, helpottaa yhtenäinen ymmärrys asioista kanssakäymistä.

Et löydettäis semmonen samanhenkisten joukko, joka edustaa riittävän laajasti eri toimialoja. (H4)

Hubeille kuvaavaa on niiden tapa kerätä ympärilleen eri taustoista tulevia ihmisiä. Näitä ihmisiä yhdistää todennäköisesti kiinnostus samoihin asioihin, jolloin heillä on valmiiksi taustalla jonkinlaista tietämystä hubissa käsiteltävistä teemoista. Kyse voi olla esimerkiksi kaupungin viireyttämisestä tai toisaalta yrittäjyyteen. He pystyvät osallistumaan keskusteluihin paremmista lähtökohdista käsin verrattuna tilanteeseen, jossa he olisivat asioista täysin tietämättömiä tai eivät olisi niistä edes lainkaan kiinnostuneita. He siis puhuvat samaa kieltä. Jaettu kieli vaikuttaakin Nahapiet'n ja Ghoshalin mukaan (1998, 253) useilla tavoilla ihmisten omaamien tietojen yhdistelyn synnyssä ja uuden tiedon vaihdossa. Kieli vaikuttaa siihen, miten ihmiset muodostavat sosiaalisia suhteita, sillä se määrittelee keskustelun sisällön ja tämän myötä mahdollistaa kysymysten asettamisen ja esimerkiksi kaupankäynnin yhteisön sisällä.

Yhteisen kielen jakaminen helpottaa niin ihmisiin tutustumista kuin heidän sisäiseen ”tietopankkiinsa” käsiksi pääsyä, kun sen puute taas erottaa ihmisiä toisistaan. Kielellä on vaikutusta myös havainnointikykyyn, joka ilmenee kieleen sisältyvän koodiston ja terminologian kykyinä suunnata henkilön tarkkaavaisuutta tiettyihin asioihin ympäristössään. Samalla rajautuu pois asioita, joita kielessä ei välttämättä niinkään painoteta. Yhteinen kieli auttaa kommunikaation osapuolten molemminpuolista ymmärrystä asioiden samanlaisen käsitteellistämisen kautta. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 253.) Usein ammatti kertoo valmiiksi toisten ihmisten asiantuntemuksesta ja kiinnostuksenkohteista. Hubeissa keskusteluihin ei kuitenkaan välttämättä olla hakeuduttu etukäteen tiedossa olevien roolitusten perusteella. Aineistoni perusteella osassa hubeista on korostunut nimenomaan osallistujien yksilölähtöisyys ammatillisten roolien sijaan. Tällöin ihmiset voivat luoda itseään kiinnostavia keskustelutilanteita henkilökohtaisten intressien perusteella.

Me ollaan koko ajan puhuttu yksilötasolla, et kehittäjät on kehittäjiä, ne eivät edusta organisaatiota välttämättä siinä. Koska kehittäjätkin työnantajasta riippumatta, niillä on monia rooleja. Jos haluat olla kehittäjä jonkun yhdistyksen jäsenenä, sun rooli voi olla kehittäjä. (H2)

Kielellinen yhtenäisyys lisää myös uusien kontaktien muodostumista. Vaikka täysin vieraista yhteisöistä peräisin olevat ihmiset voivat tarjota toisilleen parhaimman mahdollisen uuden tiedon siirtymän (ks. Granovetter 1973), on tiedon liikkumisen havaittu tehostuvan parhaiten silloin, kun osapuolia yhdistää edes jonkinlainen päällekkäinen tietämys ja täten samankaltaisuus. havaittu edes jonkinlaisen päällekkäisen osapuolia yhdistävän tietämyksen ja täten samankaltaisuus. Nahapiet ja

Ghoshal viittaavat Bolandin ja Tenkasin (1995) esimerkkiin yhteisestä sanavarastosta ja sen kyvystä helpottaa kahden ihmisen henkilökohtaisten tietovarastojen yhdistämistä. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 254.) Hubeissa on luotu toimintamallista riippuen erilaisia konkreettisia keinoja kontaktien luomiseksi toistensa kanssa samankaltaisten ihmisten välille. Työskentelytilan ympärille rakentuneissa hubeissa on mahdollista hyödyntää host-emäntiä tai -isäntiä, jotka ovat tietoisia hubeissa työskentelevien henkilöiden taustoita. He voivat esitellä toisilleen henkilöitä, joiden välinen keskustelu saattaisi olla kummallekin hedelmällistä. Tapahtumapainotteisissa hubeissa on puolestaan järjestetty yrittäjien välisiä lyhyitä kohtaamisia jokaisen osallistujan etukäteen esittämien kiinnostuksen kohteiden perusteella. Etukäteisjärjestelyjen sijaan toisaalta myös itseorganisoituminen voi kannustaa ihmisiä käymään helpommin sellaisia keskusteluja, jotka heitä henkilökohtaisella tasolla motivoivat. Haastattelujen perusteella toiminnallisen tilahubin yhteydessä järjestetyissä työpajoissa oli nimenomaan hyödynnetty tätä toimintatapaa. Havainto tukee roolittomuuden merkitystä tiedon vapaan kulkeutumisen suhteen.

On ollut iso merkitys, että ihmiset on oppineet tunteemaan toisiaan. Me ollaan semmoinen valinta tehty, että me ei olla yhdessäkään tilaisuudessa käyty mitään esittelykierroksia, ei mitään. [...] Jokainen on esittäytynyt kuten haluaa, missä roolissa on halunnut esittäytyä. Eihän ihmiset, ennen kuin ne tuntee toisiaan, voi luottaa toisiinsa, eikä pysty syvällisempään, vaikeempaan tekemiseen. Sitä tässä on rakennettu myös koko ajan. (H2)

Aineistosta käy ilmi, että toimintatapa, jossa osallistujat ovat itsenäisesti aloittaneet keskustelun toistensa kanssa ja tuoneet itsensä tilanteeseen sillä hetkellä heille omimmalta tuntuneen roolin ja kiinnostusten kohteiden kautta, on johtanut keskinäistä inspiraatiota tuottavien työskentelyryhmien muodostumiseen. Näissä ryhmissä on ideoitu idearikkaasti osallistujia kiinnostavia aihepiirejä.

Siinä on semmoista positiivista hörhöilyä, et ne on niin töpinöissään. Heillä on hyvä draivi päällä, et vaikka ne muut ryhmät työskentelee vaan siin samassa tilassa.. [...] Kaikki muut sitten kuitenkin aina innostuu seuraan, et mitäs ne nyt tekee. Sillä on merkitys. (H2)

Sosiaalisen pääoman kognitiivinen ulottuvuus vaikuttaisi näkyvän myös erityisesti hubien alkuvaiheen kehittäjäryhmän sitouttamisessa. Tällöin on tärkeää, että osallistujilla on samanlainen näkemys toiminnan tarkoituksesta, jolloin he tiedostamattaankin jakavat toiminnan tavoitteita tukevan taustatarinan. Jaetut narratiivit ovat kielen ohella toinen tärkeä kognitiivisen ulottuvuuden piirre. Jaetuilla narratiiveilla tarkoitetaan esimerkiksi jonkin ryhmän tai ammattikunnan sisällä olevaa, merkityksettömältäkin tuntuviin kokemuksiin ja havaintoihin perustuvaa yhteisymmärrystä jonkin asian tilasta. Nämä kokemukset ovat hiljaisena tietona taustalla, vaikei niitä sanottaisi

ääneen. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 254.) Hubin sisältö voi osaltaan olla muodostamassa toimijajoukolle heitä yhteen sitovaa tarinaa, joka saa osalliset kokemaan yhteisymmärrystä toistensa kanssa.

Kick-offissa me löydettiin, miten pienillä askelilla me ratkastaan jotain asioita, kun ne vaan tehdään näkyväksi. [...] Ja sitten on löytynyt yhteinen nimittäjä, myös tämän talon, tämän toimijajoukon kasaamiseksi. (H7)

Kääntöpuolena yhteisen narratiivin löytymiselle vaikuttaisi olevan mahdollisuus siihen, että tarina ei näyttäydykään jokaiselle samanlaisena. Erään hub-pilotin loppuvaiheen vastoinikäymisenä on aineiston perusteella ollut tilanne, jossa toiminnan alussa määritelty yhteinen tarina onkin osallistujien kesken ymmärretty eri tavoin. Tällaisessa tilanteessa henkilöiden peilattaessa toimintansa onnistumista taaksepäin ovat konfliktitilanteet mahdollisia, sillä asioiden voidaan kokea edenneen vääristä lähtökohdista. Narratiivien vastakkaisuus voi siis luoda myös kommunikaatiokatkon henkilöiden välille, jos toisen ihmisen näkemystä on haasteellista sovittaa omaan vahvaan taustatarinaan.

5.3 Avoimuus ja luottamuksellisuus sitouttavat osallistujia

Sosiaalisen pääoman rakenteellisen (verkoston fyysinen muoto) ja kognitiivisen (tiedollinen yhtenäisyys) ulottuvuuksien lisäksi osaamispääoman syntyä voidaan tarkastella suhteellisen ulottuvuuden näkökulmasta. Rakenteellisella ulottuvuudella voidaan nähdä olevan päärooli suorien kontaktien synnyttämisessä ihmisten välille, kun taas kognitiivinen ulottuvuus liittyy tiedon ymmärrettävyyteen ja yhdistelyyn. Suhteellinen ulottuvuus vaikuttaa esimerkiksi tiedonvaihdossa mukana olevan yhteisön osaksi pääsyyn, saavutettavissa olevan tiedon merkityksellisyyden ymmärtämiseen sekä osapuolten motivaatioon olla osana tiedon keskinäistä vaihdantaa ja näin uuden tiedon luomista. (Nahapiet & Ghoshal 1988, 255.)

Näen suhteellisen ulottuvuuden olevan yksi tärkeimmistä selitettäessä hubin synnyttämistä kontaktiverkoston muuntautumista yhteisöksi ja pohdittaessa hubimaisen toiminnan antia tavalliseen yhteistyöhön verrattuna. Tämä näkökulma käsitelläänkin seuraavaksi kaikista kolmesta ulottuvuudesta perusteellisimmin. Haastattelujen mukaan hubimainen, astetta intensiivisempi yhteistyö varsinkin kehittäjäryhmän sisällä, pakottaa osalliset sovittamaan omaa osaamistaan yhteen toisten vahvuuksien kanssa. Samalla se kannustaa etsimään keinoja löytää toisten osaamisesta täydennystä omien heikkouksiensa paikkaamiseen. Tämä vaatii luottamusta osapuolten välille.

Tässä ehkä oppii hyväksymään itsestään niitä sellasia puutteita, mitä on ja samalla pikku hiljaa oppii käyttämään toisten vahvuuksia. Se on kumminki semmoselle yksinyrittäjälle haasteellinen juttu, että muistaa aina ne toisten vahvuudet ja toisten osaamisalueet. (H6)

Suhteellisessa ulottuvuudessa luottamuksella on keskeinen rooli, sillä se on yhteydessä ihmisten halukkuuteen olla ylipäätään tekemisissä toistensa kanssa ja jakaa asioita keskenään. Nämä ominaisuudet ovat oleellisia yhteistyömahdollisuuksia pohdittaessa. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 255.) Hub-ympäristössä luottamus näkyy osaamisen jakamisen lisäksi hubien ilmapiirin muodostumisena. Ihanne-hub voidaan parhaimmillaan kokea paikkana, jonne osallistujat voivat tulla luottavaisin mielin sen hetkisestä ammatillisesta roolistaan riippumatta. Useamman hubin kohdalla on korostunut hubin henkilökohtaisuutta ja ammattiroolien ulkopuolelle ulottuvaa yksilölähtöisyyttä painottava ajattelu. Hub voi tarjota paikan, jossa ihminen voi kokea pystyvänsä toteuttamaan itseään ja olevansa hyödyksi, vaikka kyseessä ei olisikaan virallinen työ.

Se ihminen ei muutu, eikä se osaaminen muutu. Hänen statuksensa työmarkkinoilla vain muuttuu. Tässä se yhteisöllisyys tavallaan korostuu entisestään. [...] Kuten itsekin, yli kymmenen vuotta projekteja, välillä ollaan työttömänä, välillä ei. Tämä on ensimmäinen kerta, et mulla olis paikka, mihin mä voisin siitä huolimatta mennä. Voisin tehdä siellä omia harrastusjuttuja tai tavata niitä ihmisiä ja olla ajan hermolla. (H2)

Luottamus näkyy Mishiran (1996) mukaan usealla osa-alueella, jotka edesauttavat henkilön valmiutta olla avoin ja haavoittuvainen toisen osapuolen suhteen. Neljä tärkeintä aspektia ovat 1) usko toisen hyviin tarkoituksiin ja toisesta osapuolesta välittäminen, 2) usko toisen osapuolen pätevyyteen ja kykyihin, 3) usko toisen osapuolen luotettavuuteen sekä 4) usko toisen osapuolen avoimuuteen. (Ouchi 1981; Pascale 1990; Ring & Van de Ven 1994; Sako 1992; Szulanski 1996, Giddens 1990; Ouchi 1981, sit. Nahapiet & Ghoshal 1998, 254.) Ennen kaikkea luottamus avaa väylän toisen ihmisen ajatuksiin ja mahdollistaa riskienkin ottamisen tiedon jakamisen suhteen. Tämä taas vie lähemmäs suurempaa innovatiivisuutta.

Luottamuksella ja ihmisten kanssakäymisellä on kaksijakoinen toimintatapa: luottamus vauhdittaa yhteistyötä, mutta samalla säännöllisesti jatkunut yhteistyö lisää luottamusta. (Nahapiet & Ghoshal 1988, 255.) Toisin sanoen toiminta ei voi edes lähteä käyntiin, ellei osapuolilla ole jonkinlaista luottamusta toistensa kanssa tapahtuvaan kanssakäymiseen. Hubien kohdalla tämän tyyppinen luottamus voi syntyä esimerkiksi niiden syiden vuoksi, miksi hubimaiseen toimintaan on ylipäätään hakeuduttu mukaan ja se on mielestäni yhteydessä myös kognitiivisen ulottuvuuden yhteydessä käsiteltyihin piirteisiin. Esimerkiksi samassa hub-tilassa työskentelevillä yksinyrittäjillä voi olla

samankaltaiset jaetut narratiivit (kognitiivinen ulottuvuus) yksinyrittäjyyden arjesta, mikä luo pohjan heidän väliselleen kommunikaatiolle. Keskustelun virittyessä ja mahdollisen yhteistyön alkaessa henkilöiden välinen luottamus taas lisääntyy luonnollisesti entisestään. Tällöin henkilöt voivat tuoda yhteisössä esille enemmän yksilöllisiä piirteitään, mikä vahvistaa keskinäisiä sidoksia. Erään pilotin kautta syntyneessä kehittäjähubin piirteitä omaavassa joukossa keskinäinen luottamus on näkynyt persoonallisen yhteishengen rakentumisena.

Meillä on ihan idioottimainen huumorintaju vielä, et kaikki ei ymmärrä näitä meidän juttuja. Se on joskus tosi noloa, kun ollaan jossain julkisella paikalla. [...] Me ollaan varmaan sellanen hyökkäävä.. tai ei hyökkäävä, mutta aktiivinen ja innostunut porukka. [...] Jos sä tuut ulkopuolisena, sun pitäis tulla vaan johonki siihen. Jossei kukaan ota sua ja huomioi siinä samalla, niin siihen on aika vaikee päästä mukaan. Ehkä se on just se, että innostusta on niin paljon. (H6)

Suhteellinen ulottuvuus pitää sisällään myös *normeja*, jotka heijastavat yhteisöissä olevaa hiljaista yhteisymmärrystä noudatetuista toimintatavoista. Ihmisten väliseen yhteistoimintaan liittyvä normisto voi tarjota vahvan pohjan osaamispääoman synnylle, sillä se vaikuttaa tapoihin, joilla tietoa vaihdetaan. Käyttäytymisnormit avaavat osapuolten välille väyliä, joilla harjoittaa tiedonvaihtoa ja tulla näin yhä enemmän motivoituneeksi osallistua tiedonvaihtoon jatkossakin. (Coleman 1990, sit. Nahapiet & Ghoshal 1998, 255.) Hubien kohdalla huomionarvoisia ovat toiminnan alkuvaiheen avoimet kysymykset ihmisten tulevista rooleista sekä heidän välilleen syntyvistä kytköksistä.

Varmaan ajan kanssa sitten, kun ihmiset oppivat tuntemaan toisiaan, niin tulee sellaisia kirjottamattomia sääntöjä tai sellasta hiljasta tietoa siitä, et kuinka kukin yhteisö toimii. Ainahan on mukana sellasta, että on enemmän siinä puuronsilmässä ja toiset enemmän tarkkailee. Mut se, että kaikille niille erityyillisille ihmisille olisi kuitenkin joku rooli ja tarkoitus ja paikka siinä yhteisössä. Et se ei mee vaan pienen piirin hommaksi. (H3)

Esimerkki normeja havainnollistavasta tilanteesta on tiimityöskentelyyn ja avoimuuteen perustuva kulttuuri organisaatioissa, joissa painotus on yhteistyössä kilpailun sijaan. Selkeästi aktiivisempi, väljemmissä raameissa tapahtuva yhdessä tekeminen, voi innostaa osallistujia heittäytymään paremmin mukaan toimintaan ja lisätä innostuneisuutta. (Starbuck 1992, sit. Nahapiet & Ghoshal 1998, 255.) Hubeissa normit näyttävätkin syntyvän vapaasti muotoutuvan toiminnan myötä tapojen vakiintuessa automaattisesti osapuolille luonteviksi rutiineiksi. Toimintatarkoituksesta ja

painopisteestä riippuen hubeissa on tarkemmin rajattuina työskentelytapoina hyödynnetty esimerkiksi suurille joukoille järjestettyjä pelimäisiä ideointitilaisuuksia. Vapaampia toimintamalleja, kuten tavallisia vapaita keskusteluja on myös käytetty paljon.

Kyllä ne on ne semmoset työpajat, ei niinkään pönötystilaisuuudet, vaan vapaamuotoiset, joissa voi antaa ja huomata, et toinenkin antaa. Siitä tulee avoimuus ja uskallus. (H7)

Keskeistä normien vakiintumisessa vaikuttaisi olevan jokaiselle hubille parhaiten sopivan oman toimintatavan löytyminen. Normit ovat usein toimintakulttuurin sisällä näkymättömissä olevia asioita, jotka hubin myötä konkretisoituvat tietynlaisiksi työskentelytavoiksi. Aineistoni mukaan hubiessa näyttäisi painottuneen etenkin toiminnan avoimuutta korostava normisto. Asioita halutaan ideoida ja kehittää avoimesti niin, että idea on kenen tahansa vapaasti kopioitavissa. Yksittäisessä hubissa syntyneiden keksintöjen leviäminen vaikkapa muihin hubeihin nähdään enemmänkin saavutuksena kuin tappiona.

He tulivat pöllumään ideoita, et mitä nyt pölluminen positiivisessa mielessä tarkoittaa. Mulla on vastakkainen kutsu sitten, minä menen käymään heidän seudullaan, että mitä pöllittävää heiltä sitten löytyis taas tänne meille. Se on semmoista hyvien käytäntöjen jakamista ja sovittiinki siitä, etteivät kollegat tekisi samoja virheitä, mitä me ollaan tehty. Pyrittäisiin ja pystyttäisiin antamaan niitä vinkkejä, et tämä toimi meillä ja ehkä se voisi toimia teilläkin. (H1)

Muita osaamispääoman syntyyn yhteydessä olevia normeja ovat myönteinen suhtautuminen erilaisuuteen ja monimuotoisuuteen, avoimuus kritiikille sekä epäonnistumisten sietäminen. Edellä luetellut normit voivat tasapainottaa tiiviiden ryhmien liiallista samanmielisyyttä, joka toisaalta voi lisätä ryhmän sisäistä sosiaalista pääomaa, mutta jonka riskinä samalla on sen taipumus estää uuden osaamispääoman syntyä. (Starbuck 1992; Lenoard-Barton 1995; Janis 1992, sit. Nahapiet & Ghoshal 1998, 255.) Normien lisäksi osaamispääoman syntymistä säätelevät *velvoitteet ja odotukset*. Velvoitteilla viitataan tulevaisuuteen kohdistuviin sitoumuksiin suorittaa jokin tehtävä. Velvoitteet eroavat normeista siten, että ne liittyvät yksityiskohtaisemmin tiettyihin ”palveluksiin”, joita henkilöt tekevät toisilleen. Jälkeenpäin toiselta voidaan odottaa myös vastapalvelusta. (Bordieu 1986, Coleman 1990, sit. Nahapiet & Ghoshal 1998, 255.)

Hub-toiminnan vapaaehtoisuus ja henkilökohtaisuuden korostuminen ammatillisuuden sijaan heijastaa nimenomaan velvollisuuksiin liittyvien keskinäisten palvelusten tärkeyttä toiminnan sujuvuuden kannalta. Osaamispääoman muodostuminen on Nahapiet’n ja Ghoshalin (1998) mielestä vahvasti sidoksissa tämän tyyppisiin velvollisuuksiin ja odotuksiin, sillä ne vaikuttavat

ihmisten pääsyyn osalliseksi tilanteita, joissa tiedon vaihdantaa ja yhdistelyä tapahtuu. Velvollisuudet ja odotukset ovat myös yhteydessä henkilöiden motivoitumiseen näitä tilanteita varten. Jokaista yhteisön sisällä tapahtuvaa toisen hyväksi tehtävää palvelusta kohden seuraa sanaton sopimus palveluksen palauttamisesta jossain muodossa. (Nahapiet & Ghoshal 1988, 255.) Tilannetta vastaa hyvin erään hubin kehittäjäryhmän kokousjärjestelyjen kiertävä organisointi, jolloin kaikki ovat vuorollaan osallistuneet käytännön järjestelyihin ja henkilöiden kokoon kutsumiseen. Vuorottainen velvollisuuksien hoito vaikuttaisi lisäävän myös ryhmän keskinäistä luottamusta ja antavan näin yhä paremmat mahdollisuudet sosiaalisen pääoman kasvattamiseen.

Kun tossa jaettiin niitä vastuualueita ja tehtäviä, [...] niin kaikki ovat innolla järjestämässä. Tistaseksi ainakin se on ollu yllättävätki positiivinen se suhtautuminen. Ei pelätä työtä, eikä sitä yhteisöllisyyttä, kun kaikki on siinä takana ja innostaa. On jonkinmoinen joukkoistamisen ilmiö, että tehdään tämmönen ja tullaan mukaan ja te otatte vaan päävastuun. (H4)

Suhteellinen ulottuvuus pitää sisällään myös ihmisten välisissä kontakteissa tapahtuvan identifikaatioprosessin, jossa henkilö kokee olevansa osa jotain ryhmää tai samankaltainen jonkun toisen henkilön kanssa. Tämä voi tapahtua olemalla osallisena jossain ryhmässä tai käyttämällä jonkin ryhmän arvoja ja toimintaa esimerkkinä omalle toiminnalleen. Identifioituminen ryhmän tai yhteisön kanssa edesauttaa mielenkiinnon säilymistä yhteisössä tuotettuihin ideoihin ja lisää näin herkkyyttä olla osana tilanteita, joissa tiedonvaihtoa on mahdollista tapahtua. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 156.) Aineiston perusteella identifikaatiosta vaikuttaisi viestivän tapa, jolla haastateltavat ovat kuvanneet hubin kautta muodostuvaa ihmisryhmää. Ryhmien mieltämisellä ulkoapäin joko yhteisöiksi tai verkostoiksi on merkitystä sen suhteen, miten helposti jäsenten identifikaatio ryhmässä tapahtuu. Hubien kohdalla tämä erottelu on tärkeää, sillä koko pilotin tavoitteena on nimenomaan ollut yhteisön tavoittelu tavanomaisen verkoston sijaan. Eräs haastateltava on pohtinut osuvasti näkemystään yhteisön tai verkoston jäsenenä olemisen eroista.

Yhteisössä kuitenkin se yksilö antaa itestänsä jotakin siihen samaan kasaan, mutta jos se on verkosto, se on ulkopuolinen. Sehän on enemmän organisatorinen tai vaikka se olisi osa sitä verkostoa, mutta se ei ole persoonana siinä, niin se on minusta se ero näissä. Ja kun se tuo yhteisössä sen oman kokemuseränsä, tietonsa, et se uskaltaa tuoda sen siihen, se minusta on tän hubin yksi rikkaus. Jos siihen asteelle päästään. (H7)

Identifioituminen syntyy samankaltaisuuden kokemuksesta muihin ryhmän jäseniin nähden. Tätä samankaltaisuuden kokemusta voi taas osaltaan edesauttaa kognitiiviseen ulottuvuuteen liittyvät kielelliset ja tarinalliset yhteneväisyydet. Tämä on yksi esimerkki suhteellisen ja kognitiivisen ulottuvuuden päällekkäisyydestä. Nahapiet'n ja Ghoshalin kolmijaottelua väitöskirjassaan käyttänyt Timo Poutiainen (2014) onkin todennut identifioitumisen prosessin sijoittuvan niin lähelle kognitiivisen ulottuvuuden piirteitä, että hän on omassa tulkinnassaan järjestänyt identifikaation kognitiivisen ulottuvuuden osa-alueeksi suhteellisen sijaan (Poutiainen 2014, 33).

Identifioituminen johonkin ryhmään vaikuttaa siihen, miten paljon arvoa henkilö näkee mahdollisuudessa olla yhteistyössä juuri jonkin tietyn osapuolen kanssa ja lisää näin motivaatiota hakeutua tällaisiin tilanteisiin. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 156.) Aineistosta selviää, että hubien kannalta tämä näkyy etenkin siinä, miksi ihmiset hakeutuvat mukaan hubin avoimiin tilaisuuksiin tai työskentely-ympäristöön ja kokevat saavansa siitä lisäarvoa itselleen. Hubeissa voidaan harjoittaa tietoisesti profiloitumista juuri tietynlaisen osallistujajoukon houkuttelemiseksi. Eräässä hub-pilotissa saatiin kokemus siitä, miten tietoinen tietynlaisen ilmapiirin ja työskentelyotteen ylläpito voi helposti myös käännä toisenlaisiin tapoihin tottuneet. Kyseessä oli hub, jonka järjestämissä työpajoissa korostettiin asioiden työstämistä positiivisen ajattelun kautta. Työn alla olivat etenkin kaupungin ja alueen kehittämiseen liittyvät teemat. Tämä toteutettiin vastareaktiona totutulle kielteisävytteiselle epäkohtien osoittamiseen keskittyneelle ajattelutavalle.

Meillä on siitäkin kokemus, et yhteen työpajaan tuli ihminen, joka lähti eri tavalla liikkeelle. Hän ei tullut enää toista kertaa. Voin hyvin kuvitella, jos tällainen yhteisöllinen työtila on, et jos se innokkaiden positiivisten ihmisten ja negatiivisten ihmisten suhde keikahtaa, et se negaatio pääsee päälle, ni sehän voittaa. Siihen kannattaa siihen liian makeaan positiivisuuteen panostaa, et sitä vedetään yli. (H2)

Vastakkaiseen ajattelumalliin tottuneille henkilöille tällaiseen yhteisöön identifioituminen ei ollut mahdollista. Yllä esimerkkinä esitellyssä hubissa positiivisen työskentelyotteen vaikutus ihmisten motivaatioon koettiin kuitenkin niin vahvaksi, että ilmapiiriin soveltumattomien henkilöiden poisjäänti oli sen säilymisen kannalta hyvä asia. Nahapiet ja Ghoshal (1998) ovat Lewickin ja Bunkerin (1996) tutkimukseen nojautuen todenneet, että ryhmään identifioituminen ei pelkästään vain lisää mahdollista hakeutumista vuorovaikutustilanteisiin, mutta vaikuttaa myös siihen, kuinka aktiivisesti vastaavaa yhteistyötä jatkossakin tehdään. Hajanainen ja irrallinen identifioitumien ryhmien sisällä tai niiden välillä johtaa tiedon estyneeseen kulkeutumiseen rajojen ylitse. Tällöin

tiedon jakaminen, oppiminen ja uuden osaamisen luominen jää vajavaiseksi. (Child & Rodriguez 1996, Pettigrew 1973, Simon & Davies 1996, sit. Nahapiet & Ghoshal 1998, 256.)

Kolmesta sosiaalisen pääoman ulottuvuudesta suhteellinen ja kognitiivinen ulottuvuus ovat eniten päällekkäisiä. Aiemmin totesin Timo Poutiaisen (2014) tehneen oman tulkinnallisen rajanvetonsa näiden kahden ulottuvuuden välille identifikaatioprosessiin liittyen. Oman näkemykseni mukaan kognitiivinen ulottuvuus luo tiedollisen yhteisymmärryksen (kielellisyys ja narratiivit) avulla väylän muodostaa suhteellisen ulottuvuuden alla rakentuvia luottamukseen perustuvia kontakteja. Kognitiivinen ulottuvuus toimii näin porttina myös muihin suhteellisen ulottuvuuden määrittelemiin ilmiöihin kuten normien, velvollisuuksien ja odotuksien muodostumiseen. Samankaltainen tiedollinen ymmärrys tai toisaalta sen puute joko vauhdittaa tai hankaloittaa yhteisöjen tai organisaatioiden sisällä tapahtuvia luottamuksellisten kontaktien ja kaikille osapuolille luontevien normistojen syntymistä.

Tsai ja Ghoshal (1998, 466) ovat myös kiinnittäneet huomiota näiden kolmen eri ulottuvuuden keskinäiseen linkittymiseen tehden vastaavanlaisen havainnon. Heidän mukaansa ihmisten jakaessa kognitiivisen ulottuvuuden kuvaamia yhteisiä näkemyksiä ja jopa samankaltaisen arvomaailman päätyvät he todennäköisemmin luottamuksellisiin väleihin toistensa kanssa (suhteellinen ulottuvuus). Luottamus syntyy uskosta siihen, että henkilöt työskentelevät yhtenäiseltä arvopohjalta samankaltaisten tavoitteiden eteen. Näin ei synny uhkaavaa tilannetta, jonka yksilöt kokisivat vahingollisina toisistaan poikkeavien henkilökohtaisten preferenssiensä vuoksi. Organisaatiotasolla Tsai ja Ghoshal ovat kuvanneet jaettujen tavoitteiden johtavat luottamukselliseen ilmapiiriin myös eri yksiköiden välillä.

6 Oikein rakennetut sillat luovat vahvoja tiedon kulkuväyliä

Edeltävissä luvuissa olen käsitellyt InnoHub-pilotin kautta syntyneitä toimintamalleja ja niissä muodostuneita ihmisten välisiä sidoksia uusia innovaatioita synnyttävinä tekijöinä. Innovaatiot syntyvät Nahapiet'n ja Ghoshalin (1998) mukaan sellaisen prosessin seurauksena, jossa sosiaalinen pääoma on onnistuttu muuttamaan osaamispääomaksi. He ovat artikkelissaan todenneet sosiaalisen pääoman seurauksena syntyvän osaamispääoman vaativan muodostuakseen kaksi tiedon käsittelyn välivaihetta: tiedon vaihdannan ja yhdistelyn, jotka kumpikin tapahtuvat ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Tiedon vaihdanta viittaa tilanteisiin, joissa osapuolille entuudestaan tuntematon tieto siirtyy henkilöltä toiselle. Tämä voi tapahtua erilaisia väyliä pitkin. Tiedon vaihdannan seurauksena taas on mahdollista yhdistellä tietoa, joka on käytännössä esimerkiksi uusien ideoiden kehittäjiä osapuolten asiantuntijuutta hyväksi käyttäen ja tämän seurauksena mahdollisten uusien innovaatioiden synnyttämistä.

Tiedon vaihdanta ja yhdistely vaativat tietynlaiset olosuhteet toteutuakseen. Nahapiet ja Ghoshal ovatkin luetelleet kolme Moranin ja Ghoshalin (1996, 42) määrittelemää edellytystä ihanteellisten tilanteiden luomiseksi. Näiden lisäksi he ovat lisänneet joukkoon neljännen, itse määrittelemänsä ja tärkeäksi kokemansa edellytyksen. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 249.) Kuvaan seuraavaksi ihanteellisten olosuhteiden toteutumista InnoHub-pilottien kohdalla tehden lähtöoletuksen, jonka mukaan pilotit ovat tarjonneet edellä esitetyn kaltaisen keskeisen väylän tiedon vaihdannalle ja sen yhdistelylle. Tämä tarkastelu luo raamit hubien toiminnan ja merkityksen tulkinnalle.

1. Tiedon saavuttaminen

Ensimmäinen Moranin & Ghoshalin (1996) mainitsema edellytys liittyy tietoon käsiksi pääsyyn ja sellaisten tilaisuuksien havaitsemiseen, joissa tiedon vaihdanta ja yhdistely mahdollistuu (Moran & Ghoshal 1996, 42). Tämä tarkoittaa tulemistä osaksi sellaisia ihmisryhmiä, jotka omaavat jotain tärkeäksi koettua tietoa. Nämä ryhmät voivat olla joko suljettuja tai avoimia, millä on luonnollisesti vaikutusta vuorovaikutuksen toteutumisen kannalta. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 249.) Pilotteihin liitettynä tämä voisi kuvata mahdollisuutta tulla osaksi hubin toimintaa. Hubeissa on hyödynnetty erilaisia tapoja rakentaa niiden toimintaa parhaiten tukeva kontaktiverkosto. Yhdistävänä lähtökohtana on ollut eri ammatti- ja elämänalueita edustavien ihmisten tavoittaminen kuitenkin samalla hubin toimintalogiikan kannalta keskeiset painotukset huomioiden.

Osa hubeista voi olla yrittäjäorientoituneita ja osa taas korostaa julkisen puolen toimijoiden ja asukkaan roolissa olevien tärkeyttä. Keinot hubille ominaisen kohderyhmä tavoittamiseksi ovat olleet vaihtelevia. Eroja on ollut sen suhteen, käytetäänkö valmiita verkostoja ja kenties rajataan hubiin pääsyä tietoisesti vain tietyille ihmisryhmälle vai onko toiminta jokaisessa vaiheessaan avointa kenelle tahansa. Esimerkiksi tilahubit on rakennettu sellaisista lähtökohdista, joiden tärkeimpänä tavoitteena on saada uusia ihmisiä tilankäyttäjiksi. Tällöin myös hubeihin mukaan tuleminen, ja näin osaksi verkostoa pääseminen, on tehty hyvin helpoksi. Verkoston avoimuuden, mutta samalla myös hajanaisuuden seurauksena, tietoa ihmisten välillä liikkuu paljon ja rajoituksetta. Tämä johtaa siihen, että suurten innovaatioiden syntyminen ei ohimenevässä vuorovaikutuksessa ole välttämättä itsestään selvää.

Toinen muoto on suljetumpi ryhmä, esimerkiksi kehittäjäpainotteinen ideointiryhmä tai vapaamuotoisen työpajamaisen työskentelyn tuloksena syntyneet uudet työryhmät. Tällaiset ryhmät ovat luoneet ympärilleen jonkinlaiset rajat, mikä lisää ryhmän sisäistä luottamusta. Ryhmän sisäinen innovatiivisuus voi olla suurta, mutta ulkopuolelta siihen käsiksi pääsy haastavaa. Granovetterin (1973) heikkojen ja vahvojen sidosten teoriaa ajatellen innovatiivisuuden voidaan nähdä siirtyvän laskuun siinä vaiheessa, kun ryhmäytyminen on tarpeeksi tiivistä ja sidokset vahvistuneet.

Kummallakin toimintamuodolla on vahvuutensa ja heikkoutensa. Burtin (1992) verkostoteoriaan nojautuen valmiiden ja jopa rajattujen kontaktien käyttö edistää tiedon käsittelyn tehokkuutta verkoston sisällä, sillä se takaa paremmin luottamuksellisen ilmapiirin syntymisen. Toisaalta täysin avoin verkosto taas luo puitteet sattumanvaraiselle toisilleen tuntemattomien ihmisten väliselle vuorovaikutukselle. Tämä edesauttaa rakenteellisten aukkojen ylittämistä eli toisistaan erillään olevien, mutta toisilleen hyödyllisten yhteisöjen linkittymistä.

2. Tarjonnan ja toiveiden kohtaaminen

Toinen edellytys liittyy hubiin hakeutuvien henkilöiden omiin lähtökohtiin ja ennako-oletuksiin siitä, kuinka arvokkaiksi he ylipäättään kokevat mahdolliset vuorovaikutustilanteet (Moran & Ghoshal 1996, 42). Jos he arvioivat tilanteet potentiaalisesti hedelmällisiksi ja uusia ideoita tuottaviksi, he todennäköisemmin myös hakeutuvat niihin. Näin tapahtuu, vaikka toivotunlainen lopputulos ei olisikaan varma. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 249.) Tämä näkökulma on mielestäni yhteydessä erityisesti siihen, miltä hub näyttää ulospäin ja miten sitä onnistutaan markkinoimaan

mahdollisimman vetovoimaisena niille henkilöille, joille siitä eniten olisi hyötyä. Suuri merkitys on siis hubia organisoivien henkilöiden kyvyssä rakentaa hubin sisältö houkuttelevaksi ja käyttäjäkuntaansa palvelevaksi.

Hubien tapauksessa tämä heijastuu siihen, miten paljon ihmiset näkevät vaivaa päästäkseen osallisiksi hubien järjestämiin suurempiin tapahtumiin, pienemmän mittakaavan työpajoihin tai käyttääkseen tarjolla olevia työskentelytiloja. Esimerkiksi tilahubien kohdalla kotiympäristöstä selkeästi poikkeava vuorovaikutteinen työskentelytila voi näyttäytyä hyvinkin toimivana vaihtoehtona. Toiminnan tarkoituksen ja sisällön oikeanlainen välittyminen hubin ulkopuolelle edesauttaa potentiaalisten käyttäjien tavoittamista. Pienyrittäjien lisäksi opiskelijat ja yrittäjät ovat olleet erityisen hedelmällinen kohdejoukko useammankin pilottihubin kokemusten perusteella. Opiskelijoiden verkottaminen oman alueensa muihin toimijoihin jo ennen valmistumista voi sitouttaa heitä jäämään kotiseudulleen tulevaisuudessa. Näiden selkeiden opiskelu- tai työelämään liittyvien roolien lisäksi ihmiset voivat toteuttaa itseään useissa muissakin tehtävissä ja harrastuksissa, joiden sisältöjä he hubin toiminnassa voivat hyödyntää.

Hubien onnistunut markkinointi sitä organisoivien henkilöiden taholta ja sen kautta hubien tarjoaman mahdollisen lisäarvon havaitseminen käyttäjien näkökulmasta liittyy hubien tulevaisuuden toiminnan jatkuvuuteen. Tavoitteena ainakin tilahubien kohdalla on selkeästi ollut toiminnan organisoinnin siirtäminen suunnitteluryhmältä hubin kohdejoukolle. Joko mahdollisimman laajaa ja monipuolista tai huomattavasti rajatumpaa, mutta sitoutuneempaa käyttäjäryhmää hyödyttävät hub-mallit voivat omata vakaimmat mahdollisuudet menestyä tulevaisuuden kannalta. Hubien houkuttelevuuden lisäämiseksi olennaista on sen käyttäjäryhmän tunnistaminen, jolle hub-toiminta tarjoaa työllisyys- tai elämäntilanteeseen nähden erityisen sopivan väylän vuorovaikuttaa muiden ihmisten kanssa. Nämä henkilöt ovat kantava voimavara hub-toiminnan vakiinnuttamisessa.

3. Motivaatio vuorovaikutustilanteissa

Ihmisten omat valmiudet nähdä vaivaa uuden tiedon välittämisen, vastaanottamisen ja tätä kautta uuden luomisen suhteen ovat ratkaisevia. Tämä liittyy keskeisesti kolmanteen edellytykseen, joka on jatkumo toiselle edellytykselle liittyen edelleen osapuolten henkilökohtaiseen orientoitumiseen, tarkemmin ilmaistuna motivaatioon. (Moran & Ghoshal 1996, 42.) Vaikka kaksi ensimmäistä edellytystä täyttyisivät, jolloin ihmisillä olisi sekä pääsy potentiaalisten ihmisryhmien pariin ja he kokisivat vuorovaikutteisen toiminnan ulkopäin houkuttelevana, täytyy heidän myös tuntea

saavansa henkilökohtaista hyötyä asettamastaan panoksesta vuorovaikutustilanteissa. Tämä tarkoittaa mahdollisuutta nähdä etenkin käytännön kannalta itseä hyödyttävinä ne ideat, joita tiedon vaihdanta ja yhdistely voi parhaimmassa tapauksessa tuottaa. Tällöin motivaatio käytännön vaivannäköön ja omien resurssien uhraamiseen kasvaa (Nahapiet & Ghoshal 1998, 249.) Edeltävässä kohdassa hubin ulospäin näyttäytävää vetovoimaisuutta tarkasteltiin etenkin siitä näkökulmasta, mitä hubia organisoivat henkilöt voisivat tehdä hubin houkuttelevuutta parantaakseen. Tämä edellytys tuo esiin kohderyhmänä olevien toimijoiden sisäisen motivoitumisen vaikutukset yhteistoiminnan tuotteilaisuuteen. Esimerkiksi yrittäjien näkökulmasta uudenlaiset yhteistyömahdollisuudet ja bisnesideat voivat vauhdittaa omaa liiketoimintaa erittäin myönteisellä tavalla. Näiden hyötyjen tavoittamiseksi riittävää ei ole pelkästään hubin pariin hakeutuminen, vaan osallistujien täytyy olla myös avoimia ja aktiivisia hubissa käytävän vuorovaikutuksen suhteen. Jos ihmiset eivät koe vuorovaikutustilanteisiin panostamisesta olevan hyötyä, voi heidän motivaationsa heittäytyä toimintaan täysillä mukaan hiipua.

Hubien kohdalla motivaation kehittymiseen on voinut vaikuttaa myös esimerkiksi toimijoiden identifioituminen hubin taustalla oleviin tausta-ajatuksiin. Tietoinen hubin profilointi jonkin teeman ympärille voi kerätä samoista asioista innostuneet ihmiset yhteistyöhön toistensa kanssa, mikä voi vaikuttaa myönteisesti osapuolten innokkuuteen vaihtaa ajatuksia ja ideoita tehokkaasti. Toisaalta hubissa mukana olevien toimijoiden yhteisiin tavoitteisiin liittyvät ristiriidat voivat vähentää hedelmällisen yhteistyön mahdollisuuksia. Tietynlaisen työskentelyilmapiirin luominen voi innostaa ja sitouttaa osallistujia.

Hubien mahdollistama rooliton ilmapiiri voidaan sekin liittää motivaation kehittymiseen. Tärkeää vaikuttaisi olevan etenkin sen havaitseminen, millaisessa roolissa ihmiset hubiin tulevat ja kokevat saavansa eniten hyötyä. Työelämässä aktiivinen henkilö voi esimerkiksi saapua tapaamaan muita hubin jäseniä työroolinsa ulkopuolella, kuten kaupungin asukkaana tai muuten vain yksityishenkilönä. Tällöin hubin toimintaan, esimerkiksi työpajoihin, voi osallistua ilman työroolin asettamia velvoitteita. Roolin valinta tai roolittomuus voi vaikuttaa toimintaan motivoitumiseen. Monien muuten vain yhteisestä ideoinnista ja asioiden kehittämisestä innostuneiden ihmisten voi olla mahdollista löytää hubista mielekästä seuraa, jonka kanssa keskustella ilman sen suurempia tavoitteita.

4. Tiedon yhdistely ja soveltaminen käytäntöön

Neljäs, Nahapietin ja Ghoshalin (1998) itsensä lisäämä edellytys on selkeästi käytännönläheisin korostaen tiedon yhdistelyn avulla tuotettujen uusien käytäntöjen ja innovaatioiden konkreettista soveltamiskykyä tosielämään. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 249–250.) Hubeissa tämä havainnollistuu niillä tuotoksilla, jotka jäävät elämään ilman alkuperäisen hubin olemassaoloa. Ne voivat olla joko aineellisia (hub-tilan toiminta itsenäisesti) tai aineettomia (uuden ajattelukulttuurin ja toimintamallin leviäminen työyhteisön sisällä).

Käytännön kannalta arvokkaan tiedon tunnistamisen ja hyödyntämisen kyky on Cohenin ja Levinhtalin (1990) mukaan riippuvainen yksilön koko historiasta, hänen aikaisemmin omaksumistaan kokemuksista ja tiedosta sekä häntä ympäröivistä verkostoista. He ovat painottaneet kognitiivista puolta, joka viittaa jo valmiiksi hankittuihin tietorakenteisiin. Nämä tietorakenteet helpottavat sekä uuden tiedon omaksumista ja sen mieleen palauttamista, mutta myös kykyä hyödyntää sitä oikeissa tilanteissa. Yksilön historia tiedon omaksumisen suhteen on yhteydessä sen hetkiseen ongelmanratkaisukykyyn.

Organisaatiossa jokaisen yksilön kyky käsitellä uutta tietoa vaikuttaa työyhteisön sisäiseen toimintaan. Cohen ja Levinthal korostavatkin, että organisaatiossa tulisi kiinnittää huomiota tiedon tehokkaaseen siirtämiseen myös organisaation sisällä sen työntekijöiden välillä. Vasta tämän jälkeen tai sen rinnalla on turvallista harjoittaa uuden, organisaation ulkopuolisen tiedon omaksumista ja käyttöönottoa. (Cohen & Levinthal 1990, 128–131.) Tämä tarkastelu tukee aiemmin työssäni käsittelemiäni havaintoja siitä, miten etenkin japanilaisessa yrityskulttuurissa on pyritty keskittymään työntekijöiden välisen hiljaisen tiedon siirtymiseen organisaation sisällä (Nonaka & Takeuchi 1995). Cohenin ja Levinthalin näkökulma keskittyy vain entistä seikkaperäisemmin yksilön ominaisuuksiin.

Cohenin ja Levinthalin (1990) mainitsema kognitiivinen puoli vaikuttaa siihen, miten helppoa ulkopuolisen on tulla mukaan hubin toimintaan ja omaksua siinä harjoitettavan toiminnan sisältö ja tavoitteet. Tämä ajattelu on yhtäläinen myös edellisessä analyysiluvussa käsittelemiäni sosiaalisen pääoman kognitiiviseen ulottuvuuden kanssa. Valmis tietämys asioista sekä kielellinen yhteisymmärrys tehostavat ihmisten välistä keskinäistä toimintaa alusta lähtien. Tämän näkökulman avulla voidaan todeta, että hubin sisällön ja toiminnan rakentamisella tarkasti tietynlaiseksi ei kuitenkaan voida täydellisesti vaikuttaa hubin onnistumiseen – toimintaan osallistuvien yksilöiden henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on yhtä suuri merkitys. Osallistujien piirteitä taas ei voida täysin

ennakoida, vaikka hubiin tulevien ammatillisia taustoja olisikin etukäteen mietitty. Täysin uuden ympäristön kanssa tekemisissä olevat osallistujat joutuvat käymään läpi suuremman tiedollisen mukautumisprosessin, jolloin toiminnan loppumiseen liittyy suurempia riskejä. Samalla onnistunut kognitiivinen mukautuminen edesauttaa uusien luottamuksellisten kontaktien ja uusien toimintaa kannattelevien normistojen syntyä. Hubin tavoitteiden toteutuminen ei siis ole pelkästään sitä suunnittelevien käsissä, vaikka sitä voidaankin edesauttaa hiomalla hubien toimintamallit mahdollisimman hyvin toimivaa vuorovaikutusta ja tiedonvaihtoa tukeviksi. Hubin toimintalogiikan kohdatessa tiedollisen mukautumisprosessin kannalta ihanteellisia käyttäjiä voi uusien ideoiden ja käytännön sovellusten kehittäminen vauhdittaa hyvinkin vaivattomasti.

Ihmisten yhteenliittymät hubeissa – sosiaalisen pääoman muuttuminen osaamispääomaksi

Hubeissa syntyvän sosiaalisen pääoman muuttuminen osaamispääomaksi tapahtuu ihmisten välillä syntyvissä uusissa yhteyksissä ja vuorovaikutuksessa, jotka mahdollistavat hubien erilaisten toimintamuotojen avulla. Hubit tuovat yhteen ihmisiä useista toisistaan erillään olevista yhteisöistä, joiden välille ei muuten syntyisi kontakteja. Nämä uudet sidokset paikkaavat yhteisöjen välisiä rakenteellisia aukkoja (Burt 1992), jotka edustavat hyödyntämättömiä, tiedonvaihdon kannalta hedelmällisiä yhteyksiä. Ihmisten yhteen saattaminen jokaisen rakenteellisen aukon kohdalla synnyttää siis lisäarvoa ihmisten vuorovaikutuksessa muodostuvan uuden osaamispääoman myötä. Toimivimpaan tulokseen päästään silloin, kun tässä luvussa aiemmin esittelemäni Nahapiet'n ja Ghoshalin (1998) kuvaamat ihanteelliset olosuhteet tiedon vaihdannalle ja yhdistelylle toteutuvat. Tällöin tieto on saavutettavissa, se vastaa toiveita, sen jalostamisen pariin heittäytyminen on motivoivaa ja uudet ideat osataan vieläpä soveltaa käytäntöön. Tiedon liikkumiseen yhteyksien välillä vaikuttaa ihmisten henkilökohtaisen orientaation lisäksi myös heidän välisensä sidos. Tuore yhteisöjen välinen heikko sidos toimii siltana kuljettaen ihmisten välillä arvokasta ja innovatiivisuutta edistävää tietoa (Granovetter 1973 & 1985).

Tulkitsen hubien sisällä muodostuvien ihmisten välisten yhteenliittymien syntyvän kahden eri vaiheen kautta. 1) Ensimmäisessä vaiheessa määrittyvät uuden yhteisön perustamisvaiheeseen sisältyvät lähtökohdat, jotka vaikuttavat yksittäisten toimijoiden mahdollisuuksiin alkaa muodostaa uusia kontakteja toisiinsa ja tulla tiiviimmin osaksi tätä yhteisöä. Aiemmin kuvaamistani sosiaalisen pääoman kolmesta ulottuvuudesta etenkin rakenteellinen ja kognitiivinen (Nahapiet & Ghoshal 1998) määrittävät mielestäni sellaisia piirteitä, joiden perusteella uudet ryhmät ja yhteisöt rakentuvat. Ne luovat suuntaa sille, millaisiksi tuoreen yhteisön on mahdollista myös ajan myötä

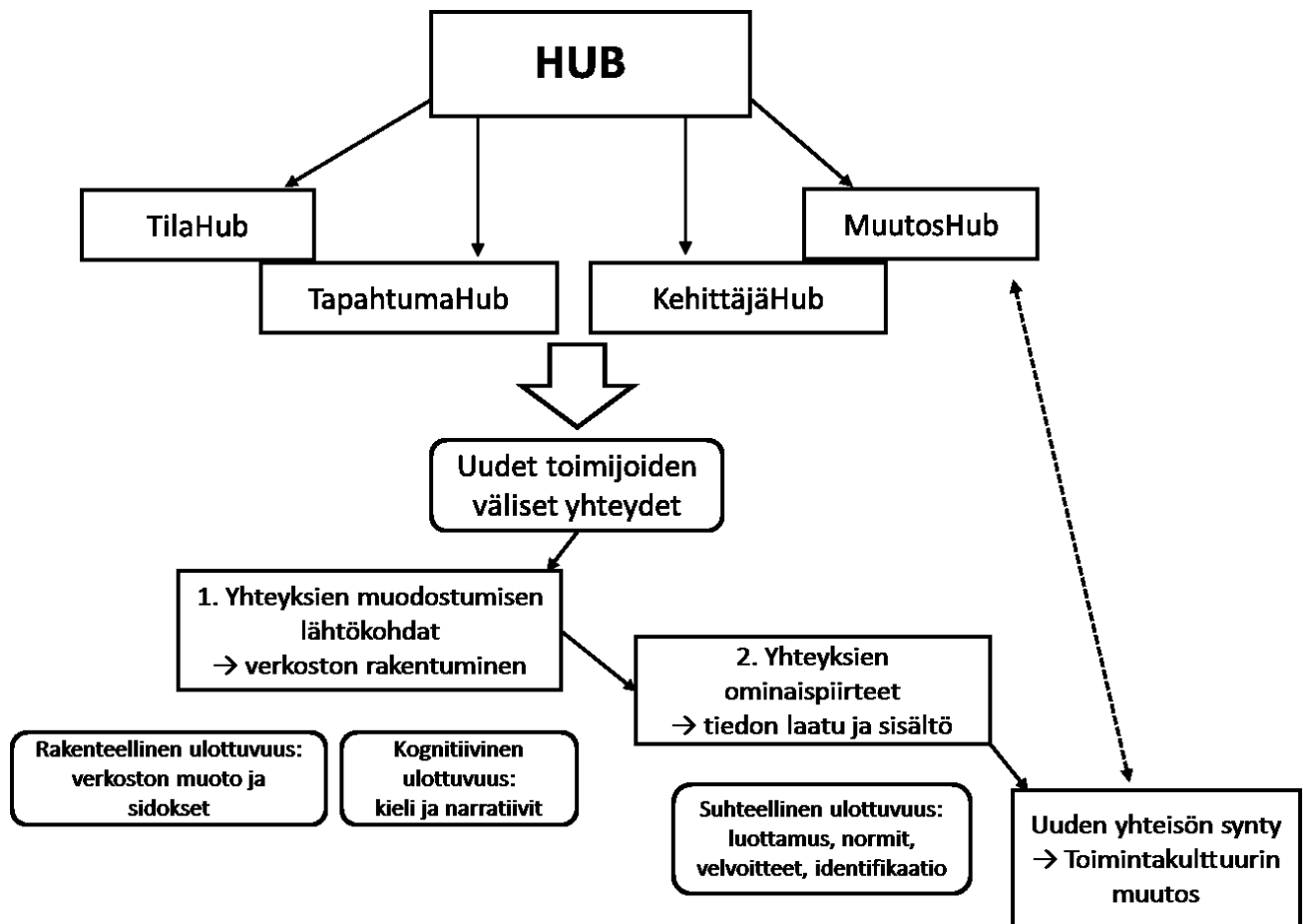
muodostua. Yhteisöjen rajojen avoimuus tai sulkeutuneisuus sekä osallistujien tiedolliset valmiudet sulautua tähän yhteisöön ohjaavat uusien yhteyksien syntymistä.

Ensimmäisessä vaiheen kohdalla rakenteellinen ulottuvuus näkyy kaikessa hubien toiminnassa ollen yhteydessä siihen, millaiselle vuorovaikutukselle alun perinkin annetaan mahdollisuus. Tähän vaikuttavat hubien toimintamallien ominaispiirteet. Syntyvät puitteet voivat edesauttaa uusien ja lukuisien heikkojen sidosten muodostumista, hyödyntää jo valmiiksi sujuvia tiedonkulun vahvoja väyliä tai edistää kumpaakin näistä. Kognitiivinen ulottuvuus asettaa rakenteellisen ulottuvuuden sisällä potentiaalin ihmisten välisen kanssakäymisen toteutumiselle. Toisiaan kohtaavien ihmisten tiedolliset lähtökohdat ja jaetut narratiivit joko vauhdittavat tai hidastavat tiedon liikkumisen kannalta suotuisaa vuorovaikutusta.

Ihmisten yhteenliittymien 2) toiseen tarkasteluvaiheeseen sijoitan ihmisten välille muodostuvat sidokset, jotka syntyvät ensimmäisellä tasolla määriteltujen verkostomaisten ja tiedollisten rakenteiden luomissa raameissa. Näiden sidosten lähempi tutkiminen auttaa ymmärtämään yhteisön sisälle ja sieltä pois kulkeutuvan tiedon sisältöä. Ihmisten välisten sidosten rakentuminen on yhteydessä sosiaalisen pääoman suhteellisen ulottuvuuden piirteisiin, kuten luottamuksen ja yhteisen normiston syntyyn sekä ympäröivään yhteisöön identifioitumiseen. Täysin uudet ja sattumanvaraiset sidokset ovat heikkoja ja tiedon kulun kannalta toisistaan erillään olevia yhteisöjä yhdistäviä (bridging). Tällaisia ovat esimerkiksi hub-tapahtumissa ja yhteisöllisissä työskentelytiloissa syntyvät uudet kohtaamiset. Näissä tilanteissa toimijoiden välillä vaihdetaan täysin tuoretta tietoa. Sidosten vahvistuessa ja näin uusien yhteisöjen syntyessä sidosten luonne muuttuu ja ne toimivat yhteisöjä siltamaisesti yhdistävien elementtien sijaan toimijoita toisiinsa jatkossakin sitovina välineinä (bond). Jatkuva vuorovaikutus vahvistaa tätä liimaa ja vaikuttaa samalla esimerkiksi suhteelliseen ulottuvuuteen olennaisesti liittyvän luottamuksellisuuden kehittymiseen.

Jos alkuperäinen lähtöasetelma on rakentunut jo valmiiksi tuttujen yhteyksien hyödyntämisen varaan, ei heikkojen sidosten silloittava ja täysin uutta tietoa välittävä vaikutus ole niin painokas. Sen sijaan valmis luottamuksellinen pohja edistää asioiden ja ideoiden jalostamista pidemmälle. Vahvistuessaan nämä sidokset tarjoavat joukon helposti saavutettavissa olevia kontakteja (Granovetter 1973, 209), joita on mahdollista hyödyntää tarpeen vaatiessa. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, miten kehittäjäpainotteisessa hubissa asioista keskusteleminen voi olla välittömämpää ja palvelusten tekeminen puolin ja toisin matalamman kynnyksen takana. Jokainen sosiaalisen pääoman ulottuvuus on kytköksissä toisiinsa, määrittäen hubien ja niissä mukana olevien ihmisten

yhteenliittymien muotoutumista. Ulottuvuuksien limittyessä esteettömästi aiemmin kuvaamani Moranin ja Ghoshalin (1996) neljän tiedon vaihdannan ja yhdistelyn edellytyksen osoittamalla tavalla antavat ne ihanteelliset lähtökohdat uuden osaamispääoman syntymiselle. Alla oleva kuva konkretisoi näkemystäni hub-toimintamallien ja niiden avulla rakentuvien toimijoiden välisten yhteyksien synnystä.



Kuvio 7: InnoHub-piloteissa rakentuneet hub-toimintamallit ja niiden kautta muodostuneiden toimijoiden välisten yhteyksien ominaispiirteet

Pro gradu -tutkielmani tuloksia voidaan tarkastella myös aiemmin esittelemäni innovaatio 3.0 -ajattelun kautta, joka perustele yhteisöjen yhteen saattamisen hyötyjä yritysnäkökulmasta. Innovaatio 3.0 on erotellut neljä erilaista yhteisöä: käytäntöyhteisön, arvoyhteisön, tiedonvaihtoyhteisön ja tiedeyhteisön (Hafkesbrink & Schroll 2011). InnoHub-pilottien toimintamalleissa sekoittuvat jokaisen edellä mainitun yhteisön ominaisuudet erilaisin painotuksin.

Näkemykseni mukaan jokainen hub tuo yhteen ihmisiä erilaisista käytäntöyhteisöistä, joiden sisällä he ovat tottuneet tietynlaiseen asiantuntijuuteen ja tapaan ratkaista ongelmia. Nimensä mukaisesti näissä yhteisöissä ovat juurtuneita juuri niille ominaiset käytännöt. Hubeissa eli ihmisten solmukohdissa nämä käytännöt päätyvät vastakkain toistensa kanssa synnyttäen joko uusia tapoja toimia tai toisaalta aiheuttaen myös mahdollisia ristiriitoja. Erilaisten käytäntöjen kohtaaminen voi ennen kaikkea edesauttaa uuden yhteisen toimintamallin kehittämistä, mutta samalla tarjota mahdollisuuden viedä hyväksi havaittuja muiden esittelemiä käytäntöjä takaisin oman yhteisön pariin.

Innovaatio 3.0 -ajatteluun keskittyen huomioni on kiinnittynyt erityisesti siihen, millaisia yhteisöjä InnoHub-hankkeen piloteissa rakennetut solmukohdat oikein ovat. Olennaista on, että hubissa olevat henkilöt ovat motivoituneita saavuttamaan jotakin hubimaiseen toimintaan osallistumisellaan. Mielestäni hubeihin ohjautuvat henkilöt muodostavat samanaikaisesti sekä arvo- että tiedonvaihtoyhteisön. Arvoyhteisön piirteitä tukevat henkilökohtaisen motivoitumisen asettamat lähtökohdat: hubimaiseen toimintaan osallistuminen vaatii myös uskoa sen hyötyihin. Tavanomaista tapaa tehdä asioita ollaan valmiita haastamaan toisenlaisella työskentelyn ja vuorovaikutuksen mallilla. Samalla heillä on kuitenkin tavoitteita niin oman ammatillisen osaamisensa, mutta myös hub-toimintamallien kehittämisen kannalta. Tämä tavoitteellinen ja ratkaisukeskeinen lähestymistapa viittaa tiedonvaihtoyhteisölle ominaisiin piirteisiin. Yhteisön poikkitieteellinen työskentelyote, joka syntyy erilaisia taustoista ja osaamisaloilta tulevien ihmisten yhteen saattamisella kuvaa hyvin hub-ajattelun peruslähtökohtia. Innovaatio 3.0 -asetelmaan kohdistuvan vertailuni tarkoituksena on todeta, että tutkimieni hubien tapa toimia on mielestäni tukenut Hafkesbrinkin & Schrollin (2011) näkemyksiä erilaisten yhteisöjen yhteen saattamisen innovatiivisuudesta. Työni aikaisemmat havainnot ovat avanneet sitä, millä keinoin se on sosiaalisen pääoman ulottuvuuksien ja niiden kautta jalostuvan osaamispääoman puitteissa tapahtunut.

7 Arvopohjainen muutos toimintakulttuurin vakiinnuttajana

InnoHub-hankkeen lähtöajatuksena on ollut sellaisten toimintamallien pilotointi, jotka onnistuisivat vauhdittamaan toimijoiden välistä vuorovaikutusta suurien kasvukeskusten ulkopuolelle jäävillä alueilla. Tutkielmani alussa kuvasin aluekehittämisen innovatiivisuuteen liitettyä itseudistumisen kapasiteettia (Sotarauta 2007). Siihen sisältyy kyky tunnistaa omassa toimintaympäristössä vallitsevat mahdollisuudet ja rajoitukset sekä hyödyntää niihin sopivia toimintakeinoja onnistuneella tavalla (Sotarauta 2007). InnoHubissa-piloteissa muodostuneet toimintamallit ovat muokkautuneet vastaamaan maaseutumaisen innovaatioympäristön tarjoamiin haasteisiin.

Harvaan asutuilla alueilla kauas toisistaan sijoittuneiden toimijoiden vuorovaikutuksen lisääminen vaatii organisoidumpia keinoja kuin suuremmissa kasvukeskuksissa. Hub-pilotit ovatkin toimineet suunnitelmallisesti toimijoiden tavoittamisen ja yhteen saattamisen polttopisteinä. Maaseutumaisilla alueilla toisistaan tietämättömien toimijoiden vuorovaikutuksen mahdollistaminen vaatii kimmokkeita kolmannelta osapuolelta, joka tässä tapauksessa on konkretisoitunut hubiin ja sitä organisoiviin vastuuhenkilöihin.

Aiemmissa luvuissa olen kuvaillut InnoHub-piloteissa syntyneiden toimintamallien konkreettisia käytännön muotoja sekä niiden toimivuutta. Olen myös kuvannut hubien sisällä ja niiden ympärillä rakentuvien ihmisten keskinäisten kytköksiä piirteitä osaamispääomaa kasvattavien sosiaalisen pääoman ulottuvuuksien kautta (ks. Nahapiet & Ghoshal 1998). Hub määrittyy ihmisten välisiä kohtaamisia mahdollistavana solmukohtana. Pilottihubeista osa perustuu konkreettisessa tilassa tapahtuvaan työskentelyyn ja siellä järjestettävään toimintaan. Tämän mallin kohdalla kuvaavaa on tilan merkitys koko hubin kiintopisteenä – ilman sitä ei tälle hubille ominainen toiminta olisi mahdollista. Tilahub tarjoaa kokoontumis- ja verkostoitumispaikan erityisesti tavallisesti kotonaan työskenteleville pienyrittäjille.

Tilahubin painotus voi olla joko pöytäpaikkojen vuokraamisessa, toiminnallisemmissa kaikille alueen asukkaille avoimissa työpajoissa ja työryhmissä tai näiden kummankin yhdistelmässä. Pöytäpaikkoja vuokraavassa hubissa työskennellessään yrittäjät voivat kokea pystyvänsä keskittymään työntekoon kotitoimistoa paremmin. Samalla he voivat saada tarvittaessa työhönsä sekä vertaistukea että uusia näkökulmia niin muilta hubissa työskenteleviltä henkilöiltä kuin hubissa järjestettävien yrittäjille kohdistettujen tietoisuuksien ja työpajojen kautta. Hub on raikas ja trendikäs työskentelymuoto, jonka avulla yrittäjyyttä voidaan markkinoida sellaisille alueille, missä sen lisääminen tulevaisuuden kannalta nähdään merkityksellisenä.

Tapahtumiin painottuva hub on liikkuva ja muotoutuu tilanteen vaatimalla tavalla. Sen tarkoituksena on synnyttää väliaikaisesti tilaisuuksia, jotka törmäyttävät toisilleen entuudestaan tuntemattomia ihmisiä. Tapahtumat voivat näyttäytyä esimerkiksi yrittäjien tai työntekijöiden ja työnantajien välistä verkostoitumista edistävinä tilaisuuksina. Ihmisten kohtaamisen edesauttaminen voi olla etukäteen aikataulutettujen tapaamisten avulla säänneltyä. Toisaalta se voi olla hyvinkin vapaata esimerkiksi messumaisina alueen keskeisiä yrityksiä esittelevinä avoimina tilaisuuksina. Lisäksi pienemmän mittakaavan tapahtumilla ja tempauksilla voi olla välillisiä vaikutuksia niiden herättäessä ihmisten mielenkiintoa omassa kaupungissaan meneillään oleviin kehittämistoimenpiteisiin. Tämä mielenkiinto voi johdattaa aktiivisia ihmisiä osallistumaan tilaisuuksiin, jossa he pääsevät jakamaan ajatuksiaan jälleen uusien ihmisten kanssa. Pysyvää tässä hubissa on tapahtumia organisoiva ja mahdollistava, eri toimijoista koostuva ryhmä ihmisiä.

Hubin tärkein ydin voi syntyä myös eri toimijoista koostuvan verkostoyhteisön keskinäisen työskentelyn ympärille. Kehittäjähub voi näkyä ulkopuolelle tapahtumahubille ominaisten tilaisuuksien ja tempausten muodossa, mutta suurimmat hyödyt liittyvät toimijoiden itsensä välisessä monimuotoisessa yhteisössä tapahtuvaan inspiroivaan tiedonvaihtoon. Tämä johtaa omassa työssä motivoitumiseen ja uusien näkökulmien omaksumiseen. Kehittäjähub voi olla rakentunut myös liiketoiminnallisempaan muotoon, jolloin yhteisössä mukana olevat toimijat hyödyntävät verkostojaan erilaisten palveluiden tuottamisessa. Laajalle levittäytyneiden verkostojen avulla on mahdollista koota monipuolisia asiantuntijaryhmiä asiakkaiden tarpeita varten. Kehittäjähub verkoston keskiössä muodostaa toimintaa käynnissä pitävän tiiveimmän ydinrungon.

Edellä kuvattujen kolmen hub-toimintamallin lisäksi InnoHub-pilotin kokeilujen myötä on voitu erottaa piirteitä toimintatavasta, joka keskittyy vanhojen ajatusmallien muuttamiseen valmiin yhteisön sisällä. Muutoshubissa yhteisöllinen toiminta kohdistetaan esimerkiksi saman katon alla työskenteleviin toimijoihin, jotka eivät kuitenkaan ole hyödyntäneet kaikkia mahdollisuuksiaan olla vuorovaikutteisessa kontaktissa toistensa kanssa. Avoimuuden ilmapiiriä pyritään tavoittelemaan erillisistä työhuoneista riippumatta. Muutokset voivat lähteä pienistä totuttujen päivittäisten rutiinien haastamisesta. Tämä toimintamalli eroaa aikaisemmin esitetyistä tilahubista, tapahtumahubista ja kehittäjähubista siten, että hubia varten kaikkea ei luoda konkreettisesti luoda alusta alkaen, vaan tunnistetaan valmiina olevat rakenteet. Niitä kehitetään hubimaisuudelle ominaisin tavoin. Näen tämän toimintatavan asettuvan muiden hub-mallien välimaastoon sisältäen niin aatteellisia kuin toiminnallisia ominaisuuksia kolmesta muustakin hubista. Kuvaamani hub-

toimintamallit eivät muutenkaan ole täysin erillisiä toisistaan, vaan niiden sisäisissä toimintatavoissa on yhtenäisiä piirteitä, erilaisin painotuksin hubista riippuen.

Toimijoiden yhteen saattaminen on hub-piloteissa ollut onnistunutta etenkin sen vuoksi, että se on tapahtunut tavoitteellisesti ja jonkun toimesta. Pienissä kaupungeissa ja harvaan asutuilla alueilla toisistaan tietämättömien toimijoiden tavoitteellinen kohtauttaminen on hedelmällistä, mutta samalla resurssien niukkuus aiheuttaa ongelmia. Toiminnan turvaaminen jatkossa aiheuttaa haasteita. Resurssipulan vuoksi hubien toimivuuden kannalta hyödyllisintä vaikuttaisi olevan toiminnan muodostuminen sellaiseksi, jota on mahdollista hoitaa oman työn ohella vapaaehtoisen kiinnostuksen pohjalta. Mahdollisimman kevyesti organisoidut toimintamallit omaavat suurimman todennäköisyyden selvitä. Esimerkiksi kehittäjähubilla on riittävän innostuneen käyttäjäkunnan löytyessä vakaat lähtökohdat pysyä toimivana, sillä se ei vaadi suurta konkreettista panostusta ja voi muotoutua osallistensa tilanteen ja tarpeen mukaan.

Tapahtumahub ei kehittäjähubin tapaan tarvitse jatkuvaa ylläpitoa, vaan tulee näkyväksi tapahtumien muodossa. Järjestelyvaiheessa ne vaativat kuitenkin merkittävämpää keskittymistä ja asioiden hoitoa. Näistä kahdesta eroten tilallinen hub ei voi toimia ilman selkeämpiä roolituksia toiminnan organisoinnissa, varsinkaan jos tavoitteena on tarjota pysyvä yrittäjille avoin tila. Ratkaisuna voi olla esimerkiksi jaettu vastuu useamman yrittäjän kesken. Vapaaehtoisuuteen pohjautuvan hub-toiminnan toteuttamisessa suurin haaste lienee paradoksaalisesti juuri siihen liittyvässä vapaudessa. Hub voi olla kevyt tapa organisoida asioita, mutta sen hoitaminen saattaa jäädä helposti muun työn ohella sivuun aikaresurssien niukentuessa. Tällöin hubin toiminta perustuukin lähinnä järjestäjien henkilökohtaiseen motivaatioon.

Resurssien puutteen ja henkilökohtaisen motivaation välinen tasapainoilu näkyy hubien toimintaa organisoivien henkilöiden keskuudessa. Haasteellinen asetelma tarjoaa kuitenkin myös ratkaisun avaimet maaseutumaisten innovaatioympäristöjen kehittämiseen. Maaseutumaisten alueiden innovaatioprosessien on havaittu vauhdittuvan toimijoiden henkilökohtaisista intresseistä ja arvomaailmasta nousevien yhteisten tavoitteiden kautta (Virkkala 2008, 86–87). Alkuperäisen 10 vuotta sitten aloitetun coworkig-toiminnan on myös todettu olleen lähtökohdiltaan arvopohjaista. Olen havainnut toimijoita yhdistävien arvojen määrittävän myös oman aineistoni perusteella rakentunutta hub-ilmiötä. Hubien toimintaa organisoivat henkilöt ovat motivoituneimpia kokiessaan jakavansa yksilöllistä arvomaailmaansa toisten mukana olevien kanssa. Tämä kokemus kannustaa vapaaehtoisuuteen sen henkilökohtaisen palkitsevuuden vuoksi. On otettava huomioon, että hub voi

tarjota tavallisesta poikkeavan ja inspiroivan kokemuksen niin sen toimintaa suunnitteleville henkilöille kuin sen kohdejoukkona oleville toimijoille. Samat elementit, jotka tekevät hubin toiminnasta vetovoimaisen sen kohdejoukolle, ovat yhteydessä toimintaa mahdollistavien henkilöilöiden työpanokseen. Nämä kokemukset liittyvät yhteisöllisyyteen, joka on alusta alkaen ollut koko InnoHub-pilottihankkeen tärkein lähtökohta. Pro gradu -tutkielmani avulla saadut tulokset antavat sisällön sille, mitä yhteisöllisyys hub-toiminnassa ja näin myös pienten kaupunkien ja harvaan asuttujen alueiden innovaatioympäristöjen kehittämisessä voi tarkoittaa.

Henkilökohtaisten intressien ja arvomaailmojen kohtaaminen saa tukea myös Kolehmainen (2004) esittämältä paikallisen innovaatioympäristön kolmen tason tarkastelumallilta, jossa yksilöiden välisten suhteiden ja vuorovaikutuksen kautta välittyvä tieto nähdään merkittävänä. Epäviralliset kontaktiverkostot ovat vähintään yhtä tärkeitä, kuin työn puitteissa syntyneet. Näen näiden epävirallisten kontaktiverkostojen olevan juuri niitä, jotka hubeissa jalostuvat yhteisöiksi. Ne pysyvät koossa yhteisiin tavoitteisiin perustuvan kanssakäymisen ja henkilökohtaista motivaatiota tuottavan tiedonvaihdon myötä. Epävirallinen kanssakäyminen johtaa mielestäni suurempaan yhteisöllisyyteen, sillä ihmiset toimivat oman työroolinsa ulkopuolella ja omasta arvomaailmastaan käsin. Johtopäätösteni perusteella hubimainen toiminta tuntuisi tarjoavan ympäristön, johon toimijat kokevat tulevansa juurikin työroolistaan erillään ja henkilökohtaisia mielipiteitään edustaen. Rajanveto kulloisenkin roolin erottamiseksi voi olla häilyvä ja myös hubin toimintatarkoituksesta riippuvainen, mutta lähtökohtaisesti mahdollisuus epävirallisissa merkeissä tapahtuvaan ajatustenvaihtoon on tärkeä vetävä tekijä niin hubin toimintaa järjestävien kuin siihen ulkopuolelta osallistuvien parissa.

Hub tarjoaa pienissä kaupungeissa ja harvaan asutuilla alueilla innovaatioympäristön, joka verkottaa toisistaan erillään olevia, erilaisista taustayhteisöistä peräisin olevia toimijoita toisiinsa. Innovaatioympäristön toimivuutta mitataan sen kyvyllä tuottaa uusia innovaatioita. Hub-toimintamallien voidaan mielestäni nähdä olevan jo itsessään innovaatioita, sillä ne ovat synnyttäneet uudenlaisen tavan toimia ja ratkaista toimintaympäristönsä haasteita. Se, mitä niiden avulla syntyy ja miten tuotosten sekä toimintamallien jatkuvuus voidaan turvata, on yhteydessä aiemmissa luvuissa kuvaamaani osaamispääomaan. Hubien kohdalla innovatiivisuus on toteutunut kaikilla osa-alueilla silloin, kun toiminnan avulla yhteen kasattu sosiaalinen pääoma muuttuu osaamispääomaksi. Tällöin muodostunut uusi osaaminen on osattu soveltaa käytäntöön parhaimmalla mahdollisella tavalla.

Osaamispääomaa ja sen syntymekanismeja ymmärtääkseen ei mielestäni voida ajatella pelkästään hubeihin liittyviä käytännön toiminnan ratkaisuja. On tarpeen mennä koko innovaatioprosessin alkulähteille. Huomiota on mielenkiintoista kiinnittää siihen, mitä on tapahtunut ennen kuin mikään näkyvä on alkanut. Hubien tärkein hyöty voi syntyä yksilöiden välisten suhteiden myötä, mutta ihmisten valmius hakeutua niitä tuottaviin tilanteisiin ei välttämättä ole itsestäänselvyys. Siksi olisi tärkeää selvittää, mikä ohjaa toimijoita innostumaan työrooleja ravistelevasta ja näin yhteisöllisyyttä tuottavasta toiminnasta. Entuudestaan vierasta tapaa toimia voi olla haastavaa ottaa vastaan. Syvällä arvojen tasolla tapahtuva muutos voi mahdollistaa täysin uudenlaisen motivoitumisen tuntemattomalle toimintakulttuurille.

Kyky nähdä hubimainen toiminta vetovoimaisena nousee arvojen ja asenteiden muutoksesta ja tämän myötä avoimuudesta lähteä kokeilemaan esimerkiksi pilotoinnin ajaksi uudenlaista toiminnan muotoa. Osaamispääoman kannalta ilmiö liittyy vahvasti sosiaalisen pääoman suhteelliseen ulottuvuuteen, joka heijastaa totuttuja toimintatapoja. Valmiissa yhteisöissä vallitsevat normit havainnollistavat sitä, millä tavoin asioita on totuttu hiljaisessa yhteisymmärryksessä tekemään, mutta tarjoaa näkyväksi tullessaan myös väylän muutokseen. Mielestäni muutoshubin toimintalogiikka sijoittuu suurelta osin juurikin arvojen tasolla näkymättömissä tehtävään muutoksen jalkauttamiseen, kun taas loput esittelemäni hub-toimintamallit edellyttävät osallistujiltaan jo valmiiksi tietynlaista avointa suhtautumista. Alkuvaiheessa tosin riittää, että avoimuus löytyy etenkin hubia organisoivan ryhmän jäsenten keskuudesta. Tällöin uudenlainen ajattelutapa voi muotoutua pidemmällä aikavälillä ennakkoluulottomaksi toimintakulttuuriksi. Tämän kulttuurin innoittamana ja tukemana on mahdollista tuottaa toimintaympäristölle uusia ja pitkäkestoisia toimintatapoja.

8 Lopuksi

Olen pro gradu -tutkielmassani tarkastellut InnoHub-hankkeen tuella syntynyttä kuutta pilottihubia, jotka ovat toteuttaneet yhteisöllistä ja toimijoita yhteenkokoavaa toimintaa toisistaan eroavin painotuksin. Hankkeen (2013–2014) aikana hub-kokeilut tulivat omilla alueillaan näkyväksi konkreettisten ja luovien toteutusten muodossa. Tutkielmassani tein valinnan keskittyä hub-ilmion tarkasteluun yleisestä näkökulmasta, sillä koin sen mahdollisten tulevaisuuden jatkotoimenpiteiden kannalta hedelmällisimpänä. Käsittelyni kokosi ja analysoi kuudessa pilotissa järjestettyä toimintaa. Tärkeimmät havaintoni esitin neljän hub-toimintamallin muodossa. Ne eivät sellaisenaan olleet suoraan yhdistettävissä todellisiin pilotteihin, sillä pilotteihin saattoi sisältyä neljän eri neljän toimintamallin piirteitä erilaisin painotuksin.

Ilmiötä olisi voinut lähestyä myös tarkempien pilottikohtaisten kuvausten avulla. Jokaisessa kuudessa pilotissa olisikin riittänyt aineksia myös täysin omien ja erillisten tutkimusten toteuttamiseen. Lähestymistapa olisi tällöin voinut liittyä pilotin harjoittaman hub-toiminnan syntyyn ja merkitykseen juuri omalla alueellaan. Mielenkiintoista olisi ollut seurata prosessia yksityiskohtaisesti alusta loppuun saakka ja pohtia sen mahdollisia vaikutuksia jälkeenpäin. Näkökulmana olisi voinut olla toiminnan tarkastelu myös täysin ruohonjuuritasolta. Tällöin olisi ollut oleellista haastatella syvällisemmin henkilöitä, jotka kuuluivat hubien kohderyhmään ja osallistuivat aktiivisesti pilotin järjestämään toimintaan.

Tutkielmani tulokset voisivat johtaa jatkoon kannalta mielenkiintoisten kysymysten esittämiseen hahmottelemiini neljään hub-toimintamallin liittyen. Näihin kansiin on mahtunut vasta pintaraapaisu siitä, millaisia erityispiirteitä tilahubien, tapahtumahubien, kehittäjähubien ja muutoshubien toiminta voi todellisuudessa pitää sisällään. Pelkästään yksittäiseen toimintamalliin keskittyminen loisi tilaa mallissa syntyvän osaamispääoman konkreettiselle tarkastelulle. Millaista osaamispääomaa kukin malli käytännössä tuottaa? Voisi olla mahdollista tehdä näkyväksi kehittäjähubeissa tehtyjen oivallusten vaikutus aluekehitystyössä tai tapahtumahubissa syntyneiden uusien kontaktien merkitys liiketoiminnallisesta näkökulmasta. Psykologian puolelle ajautuva tutkimusote taas voisi tarkastella hubien sisällä tapahtuvan monimuotoisen vuorovaikutuksen syntymekanismia sekä perustella yhteisöllisyyden kokemuksen ja innovatiivisuuden kasvun välistä suhdetta. Koska hubeja ei tilahubia lukuun ottamatta tällä hetkellä käytännössä juurikaan löydy, olisi myös tarpeen tehdä kartoitusta siitä, millaisiin tämän hetkisiin todellisiin toimintaympäristöihin jokainen neljästä hub-toimintamallista voisi parhaiten istua.

Lähteet:

- Alarinta, J. 1998. *Maaseutu innovatiivisena ympäristönä: verkostot paikallisen elinkeinopolitiikan toteuttajina*. Helsingin yliopisto, Seinäjoki.
- Baker, W. 1990. Market networks and corporate behavior. *American Journal of Sociology*, Vol. 96, 589–625.
- Bourdieu, P. 1986. The forms of capital. Teoksessa: J. G. Richardson (eds.), *Handbook of theory and research for the sociology of education*, New York, Greenwood, 241–258.
- Botsman R. & Rogers, R. 2011. What's mine is yours: the rise of collaborative consumption. HarperBusiness, New York.
- Burke, M. & Kraut, R. 2013. Using Facebook after losing a job: differential benefits of strong and weak ties. Teoksessa: Proceedings of the 2013 conference on Computer supported cooperative work, 1419–1430. ACM, New York.
- Burt, R. 1992. Structural Holes – the Social Structure of Competition. Harvard University Press. 1992. Cambridge, Massachusetts and London, England, 57–91.
- Cohen W.M. & Levinthal, D. A. 1990. Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly* 35:1, Special Issue: Technology, Organizations and Innovation, 128–152.
- Coleman, J. S. 1988. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of sociology*, Vol. 94, 95–120.
- DeGuzman, G. & Tang, A. 2011. Working in the “Unoffice”. A guide to coworking for Indie workers, small businesses and nonprofits. Night Owls Press LSS, San Francisco.
- Ellison, N.B., Steinfield, C. & Lampe, C. 2007. The Benefits of Facebook “Friends”: Social Capital and College Students’ Use of Online Social Network Sites. *Journal of Computer-Mediated Communication* 12:4, 1143–1168.
- Fine & Kleinmann, 1979. Rethinking Subculture: An Interactionist Analysis. *American Journal of Sociology* 86:1, 1–20.
- Fischer, G. 2001. Communities of interest: learning through the interaction of multiple knowledge systems. Bjornestad, S., Moe, R., Morch, A., Opdahl, A. (eds), Proceedings of The 24th IRIS Conference, August 2001, Ulvik, Department of Information Science, Bergen, Norway, 1-14.
- Fukuyama, F. 1995. Trust: Social virtues and the creation of prosperity. London, Hamish Hamilton.
- Granovetter, M. 1985. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, Vol. 91, 481–510.
- Granovetter, M. 1973. The Strenght of Weak Ties. *American Journal of Sociology* 78:6, 1360–1380.

- Granovetter, M. 1983. The Strength of weak ties: a network theory revisited. *Sociological Theory*, Vol. 1, 201–233.
- Hafkesbrink & Schroll 2011. Innovation 3.0: Embedding into community knowledge-The relevance of trust as enabling factor for collaborative organizational learning. *Journal of Innovation Economics* 1:7, 55–92.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus University Press Oy, Yliopistokustannus, HYY yhtymä. Tallinna Raamatutrukikoda. 2011.
- Hirsjärvi S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Kariston kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Hood, C. 2015. Building communities: Lessons in co-working for the enterprise world. *Corporate Real Estate Journal* 4:3, 239–248.
- Hurry, C.J.P. 2012. The Hub Halifax: a qualitative study on coworking. St. Mary's University.
- Jacobs, J. 1961. The death and life of great American cities. Random House, New York.
- Johns, T. & Gratton, L. The third wave of Virtual Work – Spotlight on the future of knowledge workers. *Harvard Business Review*. January-February 2013.
- Koivisto, T., Mikkonen, T., Vadén, T., Valkokari, K., Ahonen, M. & Vainio, N. 2011. Rajoja ylittävä innovointi. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.
- Kolehmainen, J. 2012. Computing alone? A Professional association as a forum for knowledge and learning processes. *Int. J. Knowledge-Based Development* 3:3, 250 –263.
- Kolehmainen, J. 2004. Instituutioista yksilöihin: paikallisen innovaatioympäristön kolme tasoa. Teoksessa: Sotarauta, M. & Kosonen, Kati-Jasmin. (toim.) Yksilö, kulttuuri ja innovaatioympäristö: avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan. Tampere University Press, Tampere.
- Kurki S., Linnamaa, R. & Sotarauta, M. (toim.) 2000. 14 näkökulmaa alueelliseen kehittämiseen. Seinäjoen I aluekehitysseminaarin julkaisu.
- Laasonen, V. & Ranta, T. 2012. Pikkukaupunkien InnoHub-konseptointiselvitys. MDI.
- Lin, N., Dayton, P. W. & Greenwald, P. 1978. Analyzing the instrumental use of relations in the context of social structure. *Sociological Methods & Research* 7:2, 149–166.
- Miettinen, R., Lehenkari, J., Hasu, M. & Hyvönen, J. 1999. Osaaminen ja uuden luominen innovaatioverkoissa – tutkimus kuudesta suomalaisesta innovaatiosta. Tummavuoren kirjapaino Oy, Vantaa.
- Moran & Ghoshal 1996. Value creation by firms. Teoksessa: J.B. Keys & L.N. Dosier (eds.), *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 41–45.
- Murray, S., Rankin, J. & Magill, D. 1981. Strong Ties and Job Information. *Work and Occupations* 8:1, 119–136.

- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review* 23:2, 242–266.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.
- Polanyi, Michael. 2009. *The tacit dimension*. University of Chicago Press, Chicago.
- Poutiainen, T. (2014). “Kokonaisuutena ei ollut paha harjoitus” – eTampere-kehittämishjelma verkostojen rakentajana. Akateeminen väitöskirja. Tampere University Press, Tampere.
- Putman, R.D. 2000. *Bowling alone: the collapse and revival of American community*. Simon & Schuster, New York.
- Putman, R.D. 1993. The prosperous community: Social capital and public life. *American Prospect*, Vol. 13, 35–42.
- Rogers, E.M. 2003. *Diffusion of Innovations*. Simon & Schuster, New York.
- Rosenqvist, O. 2003. Kilpailukykyisen maaseudun tuottaminen keskittyvän aluekehityksen ja hegemonisen kaupunkidiskurssin oloissa. *Terra* 115:1, 3–18.
- Ruuskanen, P. 2001. Sosiaalinen pääoma - käsitteet, suuntauksset ja mekanismit. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, VATT- tutkimuksia 81.
- Sarajärvi A. & Tuomi J. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Schopf J., Roche, J. & Hubert, G. 2015. Co-working and innovation: new concepts for academic libraries and learning centres. *New Library World* 116: Issue 1/2, 67–78.
- Skeels, M. & Grudin, J. 2009. When social networks cross boundaries: a case study of workplace use of Facebook and LinkedIn. *Proceedings of the ACM 2009 international conference on supporting group work*. ACM, New York, 95–104.
- Sotarauta, M. 2007. Evolutionäärinen muutuskäsitys ja itseuudistumisen kapasiteetti – Käsitteellistä perustaa etsimässä. *SENTE työraportteja* 17/2007.
- Spinuzzi, C. 2012. Working alone together: Coworking as emergent collaborative activity. *Journal of Business and Technical Communication* 26:4, 399–441.
- Suutari, T. & Heiskanen, U-M. 2007. Innovatiivisuus yhteisöjen paikallisessa kehityksessä. *Raportteja* 23, Ruralia-instituutti, Helsingin yliopisto.
- Tsai, W. & Ghoshal, S. 1998. Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *Academy of Management Review* 41:4, 464–476.
- Tzanakis, M. 2013. Social Capital in Bordieu’s, Coleman’s and Putnam’s theory: empirical evidence and emergent measurement issues. *Educate* 13;2, 2–23.

Virkkala, S. 2008. Maaseutualueet ja pienet keskukset innovaatioympäristöinä. 2008. Teoksessa: Mustikkamäki N. & Sotara M. 2008. Innovaatioympäristön monet kasvot. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.

Wenger, E. 1998. Communities of practice: Learning, meaning and identity. Cambridge university press 1999, Cambridge.

Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, M.S. 2002. Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge. Harvard Business School Press 2009, Boston.

Liite 1: Haastattelurunko

Perustiedot hubista:

Mitä ymmärrät hubimaisuudella? Ketä hubiin kuuluu?
Millaista hubimaista toimintaa pilotissanne on harjoitettu?
Mistä syntyi ajatus hubinne perustamiselle?
Miksi on keskitytty juuri näiden teemojen ympärille?
Millaista on hubinne käytännön perustoiminta? Onko olemassa fyysinen toimipiste vai onko toiminta pistemäistä?
Millaisille toimijoille hubistanne on eniten hyötyä ja miksi?
Mitä uutta hub tuo alueellenne? Miksi hubimainen toiminta sopii juuri tälle alueelle?

Hub-ytimen rakentuminen:

Ketkä toimijat ovat olleet perustamassa hubia ja miksi? Millaisia taustayhteisöjä he edustavat?
Millaista osaamista he voivat tuoda hubin kehittämiseksi?
Mihin ovat perustuneet heidän intressinsä lähteä mukaan toimintaan? (jos tietoa)
Millä tavoin osapuolet ovat olleet tekemisissä ideointia varten (kokouksia livenä, virtuaalisesti jne.)
Miten eri osapuolten odotukset hubin rakentumisesta ovat vastanneet toisiaan?

Kokemukset hubista:

Millaiset tavoitteet olivat, kun aloititte toimintanne? Miten nämä tavoitteet on saavutettu tai miten ne ovat muuntuneet toiminnan aikana?
Mitä konkreettisia asioita hubissa on saatu aikaan?
Mikä sujuu nyt paremmin kuin aikaisemmin?
Miten ihmiset ovat pysyneet mukana hubin toiminnassa? Onko ollut vaihtuvuutta? Mitä odotuksia jatkoon kannalta?
Pystytkö vertaamaan hubimaista toimintaa johonkin muuhun aikaisempaan toimintaan, jossa olet ollut mukana? Mikä erottaa hubimaisen toiminnan tästä?

Tulevaisuus:

Millaiseksi näet hubinne toiminnan kehittyvän tästä eteenpäin? Tuleeko toiminta olemaan aktiivista, pysyvää, vai jotain muuta?
Millaisia vaikutuksia hubillanne tulee olemaan laajassa mittakaavassa (esim. alueen, sen yritysten, asukkaiden, julkisen puolen toimijoiden suhteen)? Tai vastaavasti millaisia vaikutuksia toivoisit sillä olevan?
Miten yleisesti näet hubimaisen toiminnan soveltuvan juuri pienille paikkakunnille? Näkisitkö tämän tyyppiselle toiminnalle olevan tulevaisuudessa tarvetta ja tilaa?
Muita ajatuksia? Vapaa sana.

Onnistumiset:

Millaisia onnistumisia hubin rakentamiseen/alkuvaiheeseen on liittynyt?
Millaisia onnistumisia hubin nykyisessä toiminnassa on kohdattu?
Miten hubin eri osapuolet ovat sitoutuneet mukaan toimintaan?
Millaiset konkreettiset toimintatavat ovat parhaiten onnistuneet synnyttämään uusia ideoita?
Mitkä ovat olleet parhaita keinoja jakaa kokemuksia (/asiantuntemusta) muiden kesken?

Miksi yhteistyö juuri teidän hubissanne mukana olevien toimijoiden kesken on mahdollisesti niin hedelmällistä?

Haasteet:

Millaisia haasteita hubin rakentumisen vaiheisiin on liittynyt?

Millaisia haasteita hubin nykyisessä toiminnassa on kohdattu?

Mihin osa-alueeseen hubin toiminnassa ja pyörittämisessä liittyy eniten haasteita?

Mikä on ollut haasteellisinta mukana olevien toimijoiden välisessä yhteistyössä ja miksi?

Mitä haasteita eri toimijoiden sitoutumiseen on liittynyt?

Mikä yleisesti hubimaisessa toiminnassa on haasteellisinta?